

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA (KEUANGAN DAN NON KEUANGAN)  
PADA SPBU FADLI ELMI NOMOR 14.283.6116 DESA PESAGUAN  
KECAMATAN PANGKALAN LESUNG KABUPATEN  
PELALAWAN DENGAN PENDEKATAN  
*BALANCE SCORECARD***

**SKRIPSI**

**OLEH**

**RIZQON JAMIL FARHAS**  
**NIM: 10971008340**



**PROGRAM S.1  
JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
PEKANBARU  
2013**

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA (KEUANGAN DAN NON KEUANGAN)  
PADA SPBU FADLI ELMY NOMOR 14.283.6116 DESA PESAGUAN  
KECAMATAN PANGKALAN LESUNG KABUPATEN  
PELALAWAN DENGAN PENDEKATAN  
*BALANCE SCORECARD***

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mengikuti Ujian Oral  
Comprehensive Strata 1 Pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial  
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau

**OLEH**

**RIZQON JAMIL FARHAS**  
**NIM: 10971008340**



**PROGRAM S.1  
JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
PEKANBARU  
2013**

## **ABSTRAK**

### **ANLISIS PENILAIAN KINERJA (KEUANGAN DAN NON KEUANGAN) PADA SPBU FADLI ELMi NOMOR 14.283.6116 DESA PESAGUAN KECAMATAN PANGKALAN LESUNG KABUPATEN PELALAWAN DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD**

**Oleh: Rizqon Jamil Farhas**

*Penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja keuangan dan nonkeuangan pada SPBU Fadli Elmi nomor 14.283.6116 Desa Pesaguan Kecamatan Pangkalan Lesung Kabupaten Pelalawan. Analisis penilaian kinerja ini menggunakan pendekatan Balance Scorecard yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan pembelajaran. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data skunder, baik bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Data primer diperoleh secara langsung melalui survei kepuasan pelanggan menggunakan metode sampling insidental dan survei kepuasan karyawan menggunakan metode sensus, serta hasil dari pengamatan lapangan dan wawancara dengan manajer SPBU Fadli Elmi nomor 14.283.6116 Kabupaten Pelalawan. Data skunder diperoleh dari dokumen-dokumen tertulis dari SPBU Fadli Elmi, internet, lembaga-lembaga yang terkait, dan studi pustaka. Hasil kuesioner kepuasan konsumen dan karyawan dianalisis melalui uji validitas dan reliabilitas.*

*Penilaian kinerja pada perspektif keuangan dilakukan dengan mengkaji laporan laba rugi, neraca dan arus kas dari laporan keuangan SPBU Fadli Elmi periode 2010, 2011, 2012. Kinerja keuangan diukur dari nilai Current Asset, Debt Ratio, Return on Asset (ROA) dan Total Asset Turn Over (TATO), menunjukkan hasil yang memuaskan dengan skor akhir 93.75%. Pada perspektif pelanggan, kinerja SPBU Fadli Elmi dinilai cukup baik dengan skor akhir 70%, yang dianalisis melalui survei kepuasan konsumen dan menghitung tingkat profitabilitas konsumen. Penilaian pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang baik dengan skor akhir 83.3%, kriteria pengukuran dianalisis melalui inovasi penjualan produk dan jasa yang dilakukan, minimalisasi masalah dan kecepatan pelayanan. Kinerja SPBU Fadli Elmi pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai belum optimal dengan skor akhir 66.6%. Kinerja keseluruhan SPBU Fadli Elmi nomor 14.283.6116 Kabupaten Pelalawan melalui pendekatan Balance Scorecard dinilai cukup baik dengan skor akhir 77.98%. SPBU Fadli Elmi sebaiknya memperhatikan aspek-aspek nonkeuangan lainnya dan direkomendasikan untuk menggunakan konsep Balance Scorecard sebagai sistem pengukuran kinerja dalam pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan.*

*Kata kunci: Strategi, Penilaian Kinerja, Balance Scorecard, SPBU.*

## KATA PENGANTAR



*Alhamdulillah Robbil'alami*, tiada kata yang paling indah selain puja dan puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Sholawat serta salam tidak lupa kita limpahkan kepada junjungan alam Nabiullah Muhamamd SAW, dengan mengucap Allahuma Shalli'ala Muhammad Wa'ala Alaihi Syaidina Muhammad, yang telah berjuang membawa umat manusia dari zaman kegelapan menuju zaman yang penuh ilmu pengetahuan, sehingga manusia dapat membedakan antara hak dan yang bathil. Semoga kita termasuk dalam generasi akhir zaman yang mendapatkan syafa'atnya diakhir kelak nanti.

Skripsi yang berjudul **“ANALISIS PENILAIAN KINERJA (KEUANGAN DAN NON KEUANGAN) PADA SPBU FADLI ELMY NOMOR 14.283.6116 DESA PESAGUAN KECAMATAN PANGKALAN LESUNG KABUPATEN PELALAWAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD*”** disusun guna memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan program Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Pekanbaru, Riau.

Pada kesempatan ini dengan kerendahan hati, penulis juga ingin menyampaikan ribuan terimakasih kepada semua pihak yang telah memberikan sumbangan pikiran, waktu dan tenaga serta bantuan moril dan materilkhususnya kepada :

1. Ayahanda H. Hasymi Majidi dan Ibunda Hj. Farida Ghazali, serta semua keluarga atas segala jasa dan perhatian serta do'a yang tak terbatas. Semoga karunia dan kasih sayang Allah SWT senantiasa mengalir untuk mereka semua. Amin.
2. Bapak Prof. Dr. H. M. Nazir, MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
3. Bapak DR. Mahendra Romus, SP, M.Ec selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
4. Bapak Mulia Sosiady, SE, MM.Ak selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
5. Ibu Surnaningsih Mu'at, SE. MM selaku Dosen Pembimbing yang selalu memberikan arahan dan bimbingan dalam penulisan skripsi ini.
6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen selaku staf pengajar Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang telah memberikan bimbingan dan mengajarkan ilmu pengetahuan selama perkuliahan.
7. Seluruh Staf Tata Usaha Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang telah membantu banyak bagi penulis dalam proses administrasi selama perkuliahan.
8. Buat sahabat-sahabatku, Yopi, Tondi, Ocu Lizar, Heri, Fajar, Bang Ade, Via, Indah, Titin, dan rekan-rekan mahasiswa yang telah banyak membantu penulisan ini baik moril maupun materil yang tidak bisa disebutkan satu

persatu. Semoga kita semua mendapatkan apa yang terbaik untuk kehidupan dan cita-cita kita. Amin.

9. Serta seluruh teman-teman seperjuangan Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi khususnya Manajemen Lokal E'09 yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan semangat dan motivasi, serta kebersamaan dan keceriaan yang kalian berikan.

10. Buat teman-teman KKN Angkatan XXXVI Kecamatan Tapung, khususnya Desa Sari Galuh terima kasih atas do'a dan dukungannya serta kebersamaan yang telah kita lalui selama dua bulan. Serta semua pihak yang memberikan dukungan moril dan materil yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu saran dan kritikan yang sifatnya membangun sangat diharapkan.

Pekanbaru, 22 Februari 2013

Penulis

Rizqon Jamil Farhas

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GRAFIK .....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
1.5 Sistematika Penulisan .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Konsep Strategi .....	9
2.2 Manajemen Strategi .....	10
2.3 Pengertian Kinerja.....	13
2.4 Pengukuran Kinerja.....	13
2.4.1 Pengukuran Kinerja dalam Pandangan islam .....	18
2.5 Konsep <i>Balance Scorecard</i> .....	21
2.5.1 Aspek-aspek Pengukuran dalam <i>Balance Scorecard</i> .....	25
2.5.1.1 Perspektif Keuangan .....	25
2.5.1.2 Perspektif Pelanggan.....	26
2.5.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	28
2.5.1.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	29
2.5.2 Menentukan Sasaran Target dalam <i>Balance Scorecard</i> ....	32
2.5.3 Kuunggulan <i>Balance Scorecard</i> .....	33
2.5.4 Kelemahan <i>Balance Scorecard</i> .....	36
2.6 Penelitian Terdahulu .....	37
2.7 Kerangka Pemikiran.....	39

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

3.1 Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional Variabel.....	42
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	44
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	44
3.4 Metode Pengambilan Sampel.....	45
3.5 Metode Pengumpulan Data .....	46
3.6 Pengujian Isntrumen Penelitian.....	46
3.6.1 Uji Validitas .....	46
3.6.2 Uji Reliabilitas.....	47
3.7 Menghitung Bobot dan Skor Menggunakan Nilai	
Rata-Rata Jumlah Indikator.....	48
3.7.1 Mengukur Jumlah Skor Indikator .....	50

### **BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

4.1 Latar Belakang Pendirian.....	53
4.2 Profil Perusahaan .....	54
4.2.1 Visi dan Misi Perusahaan .....	54
4.2.2 Strategi Perusahaan Saat Ini .....	56
4.2.3 Waktu Operasional Kerja .....	58
4.2.4 Struktur Organisasi.....	58
4.2.5 Fungsi dan Tugas .....	59

### **BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN**

5.1 Gambaran Umum Responden .....	66
5.1.1 Pembobotan <i>Perspektif Balance Scorecard</i> .....	66
5.1.2 Hasil Penilaian Kinerja Pada Masing-Masing Perspektif ..	67
5.1.2.1 Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif	
Keuangan .....	67
5.1.2.2 Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif	
Pelanggan .....	76
5.1.2.3 Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif Proses	
Bisnis Internal .....	83



5.1.2.4 Hasil Penilaian Kinerja pada Perspektif	
Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	86
5.1.3 Hasil Penilaian Kinerja Keseluruhan Pada	
SPBU Fadli Elmi .....	94
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1 Kesimpulan .....	99
6.2 Saran .....	100
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Indonesia merupakan negara yang memiliki banyak sumber daya alam, dimana sumber daya alam ini merupakan modal penting dalam pembangunan nasional dan kemakmuran bagi masyarakat. Salah satu sumber daya alam yang ada di Indonesia adalah minyak bumi dan gas bumi, dimana minyak bumi dan gas bumi ini merupakan salah satu alat penambah devisa negara.

Sebagaimana tercantum dalam Dasar Negara RI Pasal 33 UUD 1945, segala sumber daya yang ada di bumi Indonesia sepenuhnya dikuasai oleh negara.

Pertamina adalah perusahaan minyak dan gas bumi yang dimiliki oleh Pemerintah Indonesia (*National Oil Company*). Maksud didirikannya Pertamina adalah untuk menyelenggarakan usaha di bidang minyak dan gas bumi, baik di dalam maupun luar negeri serta kegiatan usaha lain yang terkait, juga untuk menunjang kegiatan usaha di bidang minyak dan gas bumi tersebut.

Pertamina kemudian melaksanakan pendistribusian dan pemasaran atas keseluruhan produknya terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia. Dalam kegiatan pendistribusian produk Pertamina, khususnya BBM,

Pertamina dituntut untuk melaksanakan pendistribusian keseluruhan pelosok tanah air dalam jumlah yang cukup, waktu yang cepat, mutu yang baik dan harga yang layak (sesuai ketentuan berlaku).

Luas wilayah yang harus dijangkau oleh Pertamina dalam pendistribusian BBM

mengharuskan Pertamina melakukan kerjasama dengan pihak ketiga sebagai mitra kerja yang akan menyalurkan BBM, serta produk lain yang disediakan dan dijual oleh Pertamina. Pengusaha pemilik SPBU (Stasiun Pengisian Bahan Bakar Minyak Umum)

sebagai salah satu mitra kerja Pertamina dalam kegiatan penyaluran

BBM dalam membantugas dari Pertamina untuk melayani kebutuhan masyarakat dengan cara yang mudah, cepat, tertib dan aman.

Dari struktur kepemilikan ada 3 jenis SPBU Pertamina, yaitu:

1. SPBU DODO (*Dealer Owned Dealer Operated*) yaitu SPBU milik swasta, baik lahan, aset, maupun pengoperasiannya, seluruhnya adalah dimiliki dan dikelola oleh swasta.
2. SPBU CODO (*Company Owned Dealer Operated*) yaitu SPBU sebagai bentuk kerjasama antara Pertamina dengan swasta.
3. SPBU COCO (*Company Owned Company Operated*) yaitu SPBU yang dimiliki dan dikelola oleh Pertamina, dalam hal ini adalah PT Pertamina Retail (anak perusahaan dari PT Pertamina Persero).

Dalam perkembangannya, sejalan dengan transformasi yang dilaksanakan di Pertamina, SPBU dapat dibedakan menjadi 2, yaitu SPBU Pertamina biasa (non-

**Pasti Pas!)** dan SPBU **Pasti Pas!.** SPBU Pertamina **Pasti Pas!** adalah merupakan perwujudannya dari transformasi Pertamina, yaitu pembenahan industri ritel BBM. Melalui program Pertamina Way, yaitu program pembenahan manajemen dan pelayanan di SPBU yang terdiri dari 5 elemen: pelayanan staf yang terlatih, jaminan kualitas dan kuantitas, peralatan yang terawat dengan baik, format fisik yang konsisten, serta penawaran produk dan pelayanan bernilai tambah. Selanjutnya, SPBU Pertamina Way tersebut disertifikasi menjadi SPBU **Pasti Pas!** yang berarti SPBU tersebut telah memenuhi jaminan pelayanan terbaik sesuai standar internasional.

Sedangkan SPBU Pertamina biasa (*non-Pasti Pas!*) adalah SPBU yang belum mengikuti program Pertamina Way. Karakteristik kedua jenis SPBU ini tentu saja berbeda, baik secara fisik yang dapat dilihat langsung seperti, bentuk bangunan, kondisi peralatan, pelayanan konsumen maupun yang tidak dapat terlihat langsung, misalnya tingkat kepercayaan konsumen, citra, kepastian kalibrasi pompa, dan lainnya.

Pertamina sendiri berusaha merangkul mitra kerjanya, yaitu para pengusaha SPBU untuk mengikuti program Pertamina Way **Pasti Pas!** dan sejak dimulainya program ini tahun 2006 mendapat tanggapan yang baik dari pihak SPBU, dimana SPBU yang menjadi peserta Pertamina Way dan lolos sertifikasi **Pasti Pas!** meningkat dari waktu ke waktu yaitu hingga periode per 31 September 2012 sebanyak 3664 SPBU yang telah lolos sertifikasi **Pasti Pas!** ([www.majalah tambang.com](http://www.majalah tambang.com)). Pesatnya pertumbuhan SPBU Pertamina di Indonesia, disebabkan karena bisnis BBM termasuk bisnis favorit dengan tingkat

keuntungan yang cukup tinggi sehingga menggiurkan pebisnis untuk ikut terjun dalam bidang usaha ritel BBM ini.

Lebih jauh kedepan, masuknya produk pesaing dalam penjualan BBM di Indonesia turut mempengaruhi omset penjualan BBM Pertamina. Salah satu bentuk persiapan menyambut dunia persaingan adalah menjadikan SPBU Pertamina bias menjadi SPBU **Pasti Pas!**, hal ini tidak terlepas dari kinerja yang dilakukan dan memerlukan investasi yang cukup tinggi sehingga diharapkan adanya kenaikan penjualan yang akhirnya dapat menguntungkan kedua belah pihak.

SPBU merupakan ujung tombak krusial bagi Pertamina. Karenanya SPBU harus dibenahi serta dikelola secara terus menerus, Pihak SPBU harus dapat melihat sejauh mana kinerja yang telah dicapai nyase sesuai dengan syarat dan ketentuan Pertamina yang berstandar internasional. Tujuannya agar bisa bersaing secara luas dengan SPBU non Pertamina seperti Petronas dan Shell. Selama ini yang umum digunakan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak nampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Salah

salat untuk mengukur kinerja perusahaan adalah dengan metode *Balance Scorecard* (BSC).

Melalui *Balance Scorecard* pengukuran kinerja perusahaan tidak hanya didasarkan pada aspek keuangan saja tetapi juga memasukkan dan mempertimbangkan aspek-aspek non keuangan lain. Pengukuran kinerja perusahaan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard*, meliputi 4 (empat) perspektif, yaitu :

1. Perspektif keuangan (*Financial Perspective*),
2. Perspektif Kepuasan Pelanggan (*Costumer Perspective*),
3. Perspektif Efisiensi Proses Bisnis Internal (*Internal Bussines Procces Efficiency*),
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*).

Dari

ulasan singkat di atas maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tentang sejauh mana kinerja yang telah dicapai SPBU Pertamina Fadli Elmi Nomor 14.283.6116 Desa Pesaguan Kecamatan Pangkalan Lesung Kabupaten Pelalawan. Makajudul yang diangkat dalam penulisan skripsi ini adalah **“Analisis Penilaian Kinerja (Keuangan dan Non Keuangan) Pada SPBU Fadli Elmi Nomor 14.283.6116 Desa Pesaguan Kecamatan Pangkalan Lesung Kabupaten Pelalawan Menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard*”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, pada umumnya perusahaan mengukur kinerja yang dilihat dari perspektif keuangannya sebagai satu aspek dan mempertimbangkan aspek non keuangan yang sangat penting untuk mengetahui sejauh mana kinerja yang sesungguhnya telah dicapai perusahaan khususnya pada obyek penelitian ini yaitu perusahaan SPBU Fadli Elmi Nomor 14.283.6116 Desa Pesugan Kecamatan Pangkalan Lesung Kabupaten Pelalawan. Sehingga penulis dapat menetapkan rumusan masalah, yaitu: Bagaimana Kinerja (Keuangan dan Non Keuangan) pada SPBU Fadli Elmi Nomor 14.283.6116 Desa Pesugan Kecamatan Pangkalan Lesung Kabupaten Pelalawan Menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard*.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin di capai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja SPBU Fadli Elmi Nomor 14.283.6116 Desa Pesugan Kecamatan Pangkalan Lesung Kabupaten Pelalawan Menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard*.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi perusahaan, untuk mendapatkan masukan tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balance Scorecard* serta perusahaan dapat menetapkan pengukuran kinerja yang lebih efektif dan komprehensif.
2. Bagi penulis, untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis dalam menerapkan beberapa teori yang diperoleh dalam perkuliahan.
3. Bagi pihak lain yang berkepentingan, untuk memberikan informasi yang berkenaan dengan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memperoleh gambaran singkat, penelitian ini dibagi dalam enam bab, secara garis besar bab demi bab disusun secara berurutan, yaitu:

**BAB I:** Menjelaskan secara singkat mengenai pendahuluan terdiri dari latar belakang masalah yang dibahas dalam penelitian, perumusan masalah untuk mengungkapkan permasalahan obyek yang diteliti, tujuan penelitian dan manfaat penelitian dilakukan, dan yang terakhir adalah sistematika penulisan.

**BAB II :** Berisi tinjauan pustaka yang memaparkan teori-teori yang telah diperoleh melalui studi pustaka dari berbagai literatur yang berkaitan dengan masalah penelitian, penelitian terdahulu dan yang selanjutnya



digunakan dalam landasan pembahasan dan pemecahan masalah serta kerangka pemikiran.

**BAB III** : Berisi metode penelitian terdiri dari jenis penelitian, populasi dan sampel, jenis data, sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

**BAB IV** : Berisi tentang gambaran umum perusahaan berupa latar belakang berdirinya, profil perusahaan dan struktur organisasi.

**BAB V** : Merupakan bab inti penelitian yang terdiri dari deskripsi obyek penelitian, hasil analisis data yang membahas tentang penggunaan *Balance Scorecard* dalam penilaian kinerja perusahaan SPBU Fadli Elmi nomor 14.283.6116 Pelalawan. Pada bab ini data-data telah dikumpulkan dianalisis dengan alat-alat yang telah dipersiapkan.

**BAB VI** : Merupakan kesimpulan yang didapat dari masalah yang sedang diteliti, serta saran-saran kepada pihak perusahaan untuk membantu meningkatkan kinerja Keuangan dan nonkeuangan dengan metode *Balance Scorecard* Berdasarkan penerapan teori yang digunakan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Konsep Strategi**

Menurut Mulyadi (2007 ; 148 ), strategi diartikan sebagai pola pengendalian seluruh sumber daya perusahaan untuk perwujudan visi melalui misi perusahaan. Strategi dirumuskan untuk menggali berbagai sumber daya organisasi dan mengarahkannya kepada pencapaian visi perusahaan. Dalam lingkungan yang kompetitif, strategi memainkan peranan penting dalam mempertahankan kelangsungan hidup serta pertumbuhan perusahaan. Strategi sebagai alat pencapaian tujuan, dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun, konsep-konsep strategi diantaranya adalah :

- a. *Distinctive Competence*, adalah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
- b. *Competitive Advantage*, merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan dalam bersaing, yaitu, *Cost Leadership*, diferensiasi dan fokus.

## 2.2 Manajemen Strategi

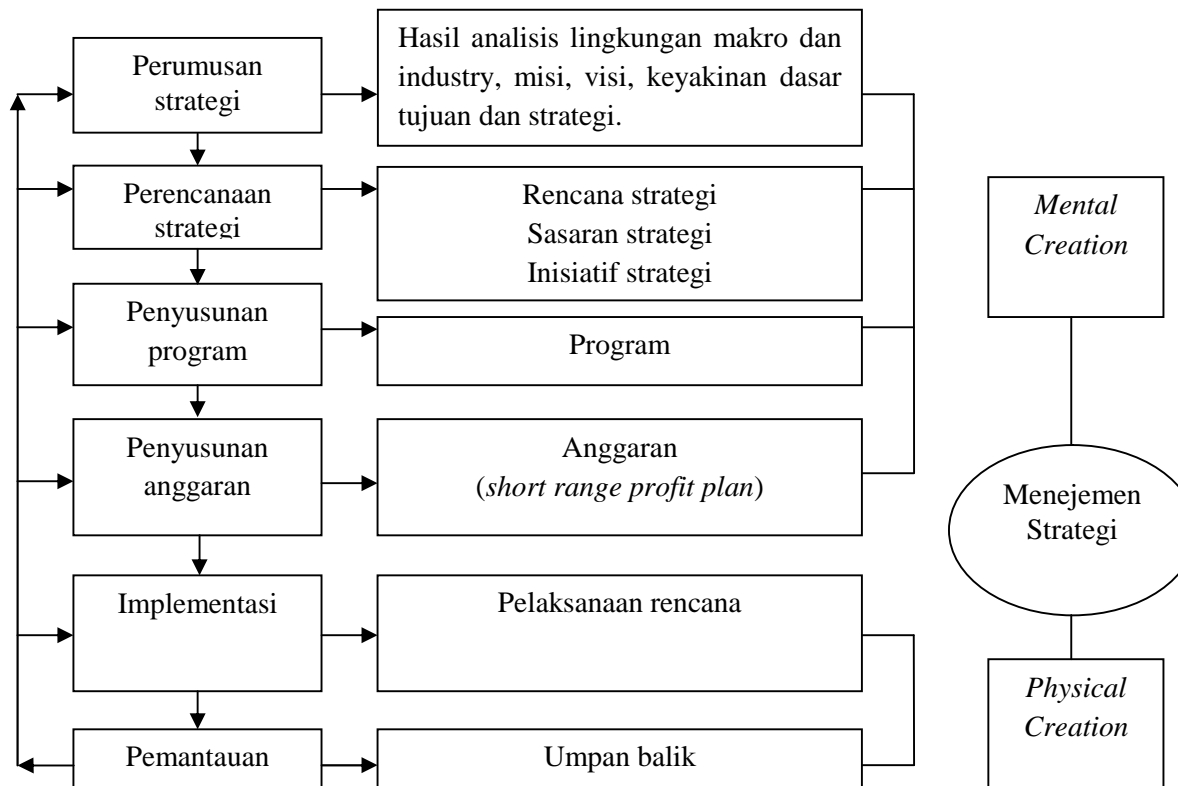
Menurut Mulyadi(2007 ; 35 ), untuk memasuki lingkungan bisnis kompetitif dan turbulen, perusahaan memerlukan perencanaan yang tidak sekedar untuk merespon perubahan yang diperkirakan akan terjadi dimasa depan, namun lebih dari itu perusahaan memerlukan perencanaan untuk menciptakan masa depan perusahaan melalui perubahan-perubahan yang dilaksanakan sejak sekarang.

Terdapat dua tahapan dalam sistem manajemen strategi, yaitu *mental creation*, dan *physical creation*. Pada tahap pertama, personel dalam suatu organisasi melakukan *mental creation* melalui empat tahap :

1. Perumusan strategi
2. Perencanaan strategi
3. Penyusunan program
4. Penyusunan anggaran

Sedangkan pada tahap kedua, personel dalam suatu organisasi melakukan *physical creation* melalui implementasi dan pemantauan (Gambar 2.1).

**Gambar 2.1** *Mental Creation dan Physical Creation Process* Sebagai Bagian dari Manajemen Strategi.



Sumber: Mulyadi, 2007 hlm.49

Tahapan perumusan strategi dihasilkan dokumen yang berisi hasil analisis lingkungan makro, dan lingkungan industri, misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, tujuan, dan strategi. Pada tahap perencanaan strategi dihasilkan dokumen yang berisi sasaran strategik, target, dan inisiatif strategik. Pada tahap penyusunan program dihasilkan program atau rencana laba jangka panjang dan tahap penyusunan anggaran atau rencana laba jangka pendek. Dalam tahap *physical creation* dihasilkan dua keluaran, yaitu pelaksanaan rencana yang dihasilkan oleh tahap implementasi dan umpan balik yang dihasilkan oleh tahap pemantauan (Gambar 2.1).

Dilandasi oleh latarbelakang sebagaimana diuraikan di atas, perusahaan memerlukan sistem manajemen yang mampu memotivasi personel dalam menempuh langkah-langkah strategik dalam usaha untuk melipatgandakan kinerja perusahaan. Manajemen strategik merupakan sistem manajemen yang menjanjikan dihasilkannya langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan.

Menurut Mulyadi (2007 ; 38 ), manajemen strategik adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplmentasikan strategi dalam penyediaan *costumer value* terbaik untuk mewujudkan visi perusahaan.

Pada dasarnya manajemen strategik adalah suatu upaya manajemen dan karyawan untuk membangun masa depan perusahaan.

Dari definisi tersebut terdapat empat frasa penting berikut ini:

1. Manajemen strategik merupakan suatu proses.

2. Proses digunakan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi.
3. Strategi digunakan dalam penyediaan *costumer value* terbaik untuk mewujudkan visi perusahaan,
4. Manajer dan karyawan adalah pelaku manajemen strategik.

### **2.3 Pengertian Kinerja**

Pengertian kinerja menurut Sulistiyani ( 2003 ; 223), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Sedangkan menurut Bernardin dan Russel dalam Sulistiyani ( 2003 ; 223-224) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Menurut Rivai dan Basri (2005 ; 84) pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

### **2.4 Pengukuran Kinerja**

Pengukuran memainkan peran yang sangat penting bagi peningkatan suatu kemajuan (perubahan) kearah yang lebih baik. Dalam manajemen modern, pengukuran terhadap fakta-fakta akan menghasilkan data, yang kemudian apabila data itu dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat, yang selanjutnya informasi itu akan berguna bagi peningkatan pengetahuan para

manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi (Gaspersz ; 2005; 68 ).

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Penilaian kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.

2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawannya seperti promosi, pemberhentian, mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Adapun ukuran penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja secara kuantitatif adalah:

1. Ukuran Kinerja Tunggal

Adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran penilaian. Dengan digunakannya hanya satu ukuran kinerja, karyawan dan manajemen akan cenderung untuk memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria yang lainnya, yang mungkin sama pentingnya dalam menentukan sukses tidaknya perusahaan atau bagian tertentu.

2. Ukuran kinerja beragam.

Adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Ukuran kinerja beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria kinerja tunggal. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga manajer diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria.

3. Ukuran kinerja gabungan.



Dengan adanya kesadaran beberapa kriteria lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan lain, maka perusahaan melakukan pembobotan terhadap ukuran kinerjanya. Misalnya manajer pemasaran diukur kinerjanya dengan menggunakan dua unsur, yaitu profitabilitas dan pangsa pasar dengan pembobotan masing-masing 5 dan 4. Dengan cara ini manajer pemasaran mengerti yang harus ditekankan agar tercapai sasaran yang dituju manajer puncak.

Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan, karena ukuran keuangan inilah yang dengan mudah dilakukan pengukurannya. Maka kinerja personil yang diukur adalah hanya yang berkaitan dengan keuangan, hal-hal yang sulit diukur diabaikan atau diberi nilai kuantitatif yang tidak seimbang.

Ukuran-ukuran kinerja keuangan saja tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan. Hal ini dimungkinkan karena ada faktor-faktor lain nonkeuangan yang tidak kalah penting untuk mencapai kinerja perusahaan yang komprehensif.

Pengukuran kinerja yang efektif sudah seharusnya menjadi bagian dari proses manajemen secara keseluruhan, sehingga setiap aspek dalam perusahaan dapat diketahui dan dihubungkan agar tidak saling berbenturan satu sama lain (*conflict of interest*). Menurut Yuwono dalam Puspita (2007 ; 11 ) ada dua pendekatan dalam mengukur kinerja perusahaan, yaitu:

1. Ukuran keuangan, yaitu ukuran kinerja yang berasal dari laporan keuangan yang diterbitkan oleh perusahaan.

2. Ukuran nonkeuangan, yaitu ukuran yang tidak terlihat langsung dari laporan keuangan, namun berhubungan dengan pencapaian ukuran keuangan, misalnya seperti *market share*, *market growth*, *technological capability*.

Tolak ukur yang selama ini digunakan dalam ukuran keuangan dari pengukuran kinerja seperti, *Return on Investment* (ROI), *Return on Capital Employed* (ROCE), *Economic Value Added* (EVA), dan *Return on Equity* (ROE) (Yuwono dan Ichsan ; 2004 ; 26)

Analisis keuangan dilakukan untuk memperkirakan kondisi keuangan masa lalu, masa kini, dan masa yang akan datang. Hal ini bertujuan untuk menentukan kekuatan keuangan perusahaan dan menentukan kelemahan yang harus ditanggulangi. Pengukuran kinerja dengan ukuran keuangan memiliki kelebihan sebagai berikut:

1. Relatif murah karena menggunakan perhitungan sederhana.
2. Hasil ukuran kinerja dalam bentuk persentase.
3. Mudah dibandingkan baik dengan tahun sebelumnya atau dengan industri sejenis.

Sedangkan ukuran keuangan juga memiliki kelemahan, diantaranya:

1. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja keuangan perusahaan dapat mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.



pelaksana institusi akan melaksanakan tugasnya dengan konsisten sesuai dengan sesuatu yang diembannya, bahkan lebih-lebih meningkatkan spirit lagi karena mereka menganggap bahwa setiap tugas pertanggung jawaban yang paling utama adalah kepada Sang Khaliq yang mengetahui segala yang diperbuat oleh makhluk-Nya.

(ترغيب) atau motivasi menggerakkan kinerja semaksimal mungkin dengan hati sukarela. Masalah yang berhubungan dengan motivasi Allah telah berfirman:

وَلَا يَجْعَلُ اللَّهُ سَبِيلَ قَوْمٍ إِلَّا يَجْعَلْ لَّهُمْ سَبِيلًا وَيُخَوِّذُهُمْ حَيْثُ يَخْتَارُونَ ۚ

Artinya:

*Dan bahwasanya mausia tiada memperoleh selain dari apa yang telah diusahakannya. (Q.S. An-Najm; 39)*

Dalam ayat yang lain Allah berfirman:

وَمَا يَكْفُرُ لَكُمْ وَالَّذِينَ ظَلَمُوا مِنْ دُونِكُمْ إِلَّا أَنْ يَخْتَارُوا ۚ وَإِنْ يَدْرَأْكَ عَنْ بَعْضِ الْأُمَمِ أَنْ يَنْصَرِفَ إِلَّا أَنْ يُخَوِّذَ الْيَدَيْنِ مِنْكَ ۖ وَلَا يَكْفُرُ لَكُمْ وَالَّذِينَ ظَلَمُوا مِنْ دُونِكُمْ إِلَّا أَنْ يَخْتَارُوا ۚ

Artinya: ..Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.. (Q.S. Ar-Ra'du ; 11).

Dari dua ayat tersebut di atas berimplikasi adanya motivasi untuk selalu berusaha dan merubah keadaan dengan cara mengukur dan mengintropeksi kinerja. Dengan adanya usaha dan adanya upaya merubah keadaan ke arah yang lebih baik akan mengantarkan kepada tujuan dan kesuksesan yang nyata.

Dalam sebuah kata hikmah disebutkan (من جد وجد) Artinya: Barang siapa yang bersungguh-sungguh pasti mendapatkan.

Disamping itu Allah berfirman:

(أدعوني أستجب لكم)

Artinya:

*Mintalah kamu semua kepada-Ku pasti akan Aku kabulkan padamu.*

Dalam ayat yang lain Allah SWT juga berfirman yang ada kaitannya dengan motivasi dalam membentuk kinerja unggul.

Firman Allah:

II ☒ ☺ ◊ ◻ ↗ ☒ ☺ ☒ ➔ ◆ ③ ◆ ✌ ☞ ◊ ① ☒ ✕ ☒ ☞ ☹ ☐ ▪ ⑥ ◊ ① ✂ ② ☞ ⑦  
 ☒ ✕ ☹ ◀ ◻ ◆ ② ◆ ③ ☞ ✂ ✂ II ◆ ☞ ☐ ↗ ☒ ☺ ☒ ➔ ◆ ③ ◆ ✌ ☞ ◊ ① ☒ ✕  
 ☒ ☞ ☹ ☐ ▪ ⑥ ◊ ① ✂ ✕ ② ☒ ☹ ◀ ◻ ◆ ② ◆ ③ ☞ ☒ ✂ ✂

Artinya:

*Barang siapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrah pun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barang siapa yang mengerjakan kejahatan seberat dzarrah pun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya pula. (Q.S. Az-Zalzalah; 7-8)*

Dari uraian di atas merupakan bentuk anjuran Islam bagi umat manusia untuk memiliki motivasi yang akan memaksimalkan hasil kerja yang membuat kinerja lebih baik dalam hidup. Dengan demikian bahwa *planning* yang menjadi acuan utama akan dengan mudah untuk bisa direalisasikan, karena dengan berdasarkan agama, motivasi manusia tidak sekedar hanya turut menyelesaikan tuntutan duniawi saja, tetapi juga terhadap pertanggung jawaban ukhrawinya.

## 2.5 Konsep *Balance Scorecard*

*Balance Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesiambungan (*sustainable outstanding financial performance*), (Mulyadi ; 2007; 3 ).

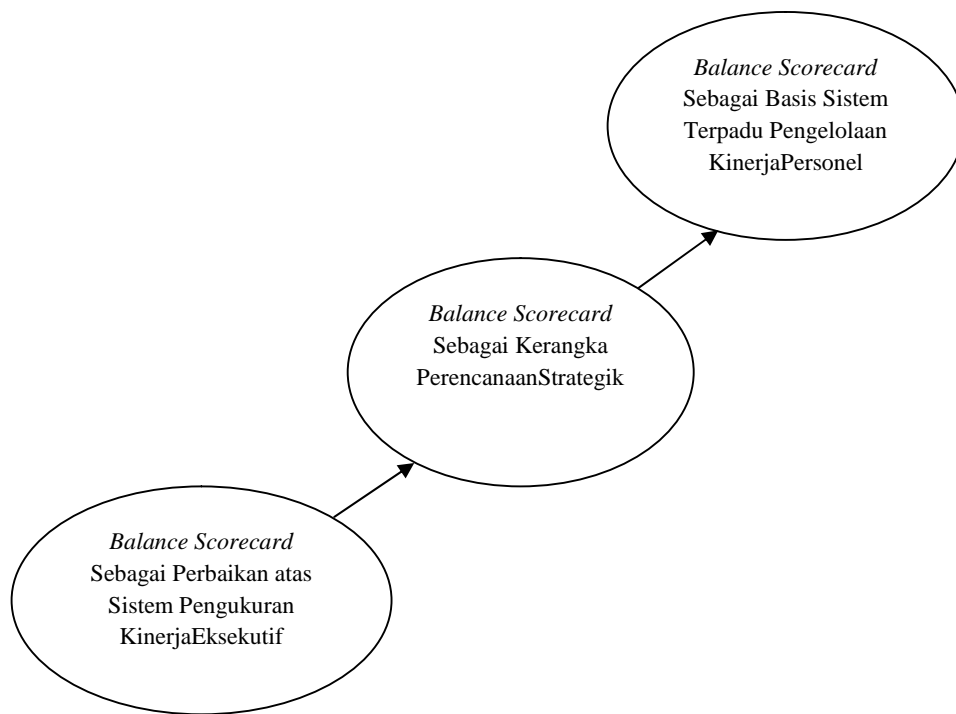
*Balance Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Pada tahap eksperimen awal, *Balance Scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, *intern* dan *ekstern*. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja nonkeuangan dan ukuran jangka panjang.

Konsep *Balance Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. *Balance Scorecard* telah mengalami evolusi perkembangan: (1) *Balance Scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif, (2) *Balance Scorecard* sebagai kerangka perencanaan strategik,

dan (3) *Balance Scorecard* basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel.

Evolusi perkembangan *Balance Scorecard* dilukiskan pada (Gambar 2.2).

**Gambar 2.2 Evolusi Perkembangan *Balance Scorecard***

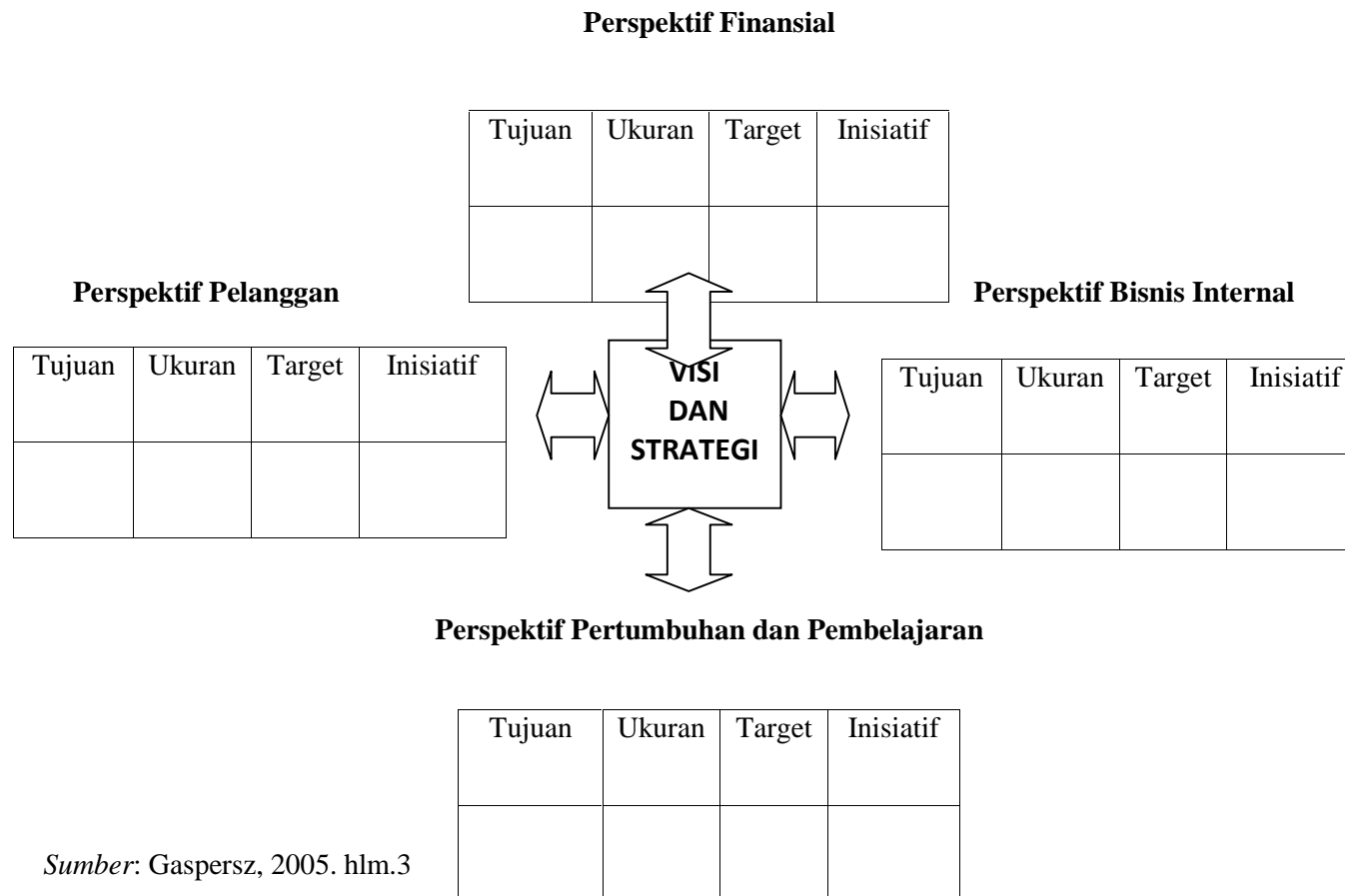


Sumber: Mulyadi, 2007 hlm.4

Menurut Gasperz ( 2005 ; 2 ) Pada dasarnya *Balance Scorecard* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang untuk pelanggan (*costumer*), pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, termasuk manajemen (*learning and growth*), proses bisnis internal (*system*) demi memperoleh hasil-hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis daripada mengelola *bottom line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek.

*Balance Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen kinerja ditunjukkan dalam (Gambar 2.3).

**Gambar 2.3***Balance Scorecard* Sebagai Suatu Sistem Manajemen Kinerja.



*Sumber:* Gaspersz, 2005. hlm.3



Pada (Gambar 2.3) tampak bahwa visi dan strategi organisasi dikaitkan secara seimbang dengan perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Gaspersz (2005 ; 3 ) mengatakan bahwa *Balance Scorecard* memberi manajemen organisasi suatu pengetahuan, keterampilan, dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang terus-menerus (*Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan*) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategis yang tepat serta efisiensi (*Perspektif proses bisnis internal*) agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (*perspektif pelanggan*) dan selanjutnya akan mengarah pada nilai saham yang terus-menerus meningkat (*perspektif finansial*).

*Balance Scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan dengan keempat perspektif diatas. Dengan *Balance Scorecard* ukuran kinerja eksekutif memperluas ke kinerja nonkeuangan, sehingga ukuran kinerja menjadi komprehensif. *Balance Scorecard* telah menjadi sistem inti manajemen strategis, tidak hanya bagi eksekutif namun bagi seluruh personel perusahaan terutama dalam perusahaan yang telah memanfaatkan inisiatif teknologi informasi dalam sistem operasi bisnisnya. Dengan teknologi informasi, *Balance Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh personel untuk berkoordinasi dalam mewujudkan berbagai sasaran strategis yang telah ditetapkan dapat dilakukan. Tahap perkembangan yang terkini, membawa *Balance Scorecard* dimanfaatkan untuk setiap tahap sistem manajemen strategis.

## 2.5.1 Aspek-Aspek Pengukuran dalam *Balance Scorecard*

### 2.5.1.1 Perspektif keuangan (*Financial*)

Kinerja keuangan memberikan gambaran prestasi bagi perusahaan tersebut yang dapat dianalisis dari laporan keuangan perusahaan. Pengukuran kinerja pada keuangan perusahaan di maksudkan untuk memberikan perbaikan-perbaikan pada perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Menurut Kaplan dan Norton *dalam* Yuwono dan Ichsan ( 2004 ; 31), pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain* dan *harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya berbeda pula.

***Growth*** adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk atau jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dan tingkat pengembalian modal rendah. Dengan demikian, tolak

ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah, misalnya tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

**Sustain** adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Sasaran pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, ROCE, dan EVA.

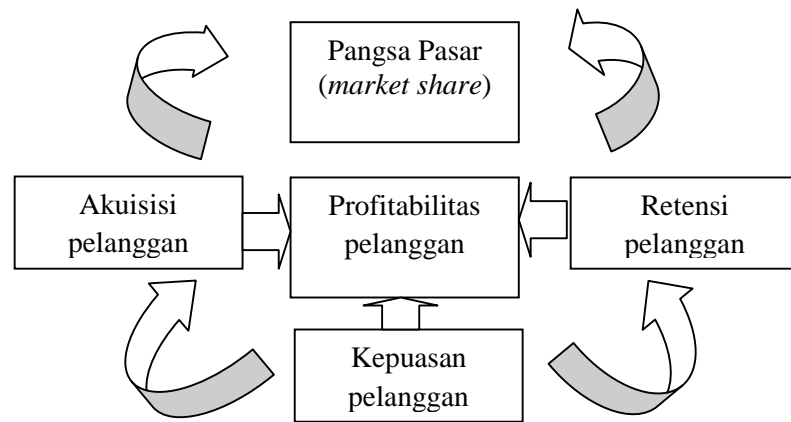
**Harvest** adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar menerima hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga dapat sebagai tolak ukur adalah memaksimumkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

#### **2.5.1.2 Perspektif Pelanggan**

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus* dan *customer satisfaction*. Perspektif ini merupakan ukuran hasil, jadi apabila pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk pada perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

Menurut Norton dan Kaplan dalam Yuwono dan Ichsan ( 2004 ; 32) perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu: *Customer core measurement* dan *Customer value proposition* (Gambar 2.4).

**Gambar 2.4 Tolak Ukur Utama dalam Perspektif Pelanggan**



Sumber: Yuwono dan Ichsan, 2004 hlm 3.

1. *Costumer core measurement*, memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu :

- a. *market share*, pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain, jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
- b. *Costumer retention*, mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- c. *Costumer aquisition*, mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- d. *Costumer satisfaction*, menaksir tingkat kepuasan pelanggan dengan kriteria kinerja spesifik.
- e. *Costumer profitability*, mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segemen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

2. *Costumer value proposition*, merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposititon* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

- a. *Produk/Service Attribute*, meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.
- b. *Costumer relationship*, menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah penyampaian waktu. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.
- c. *Image and reputation*, merupakan *factorIntangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan *reputation* dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

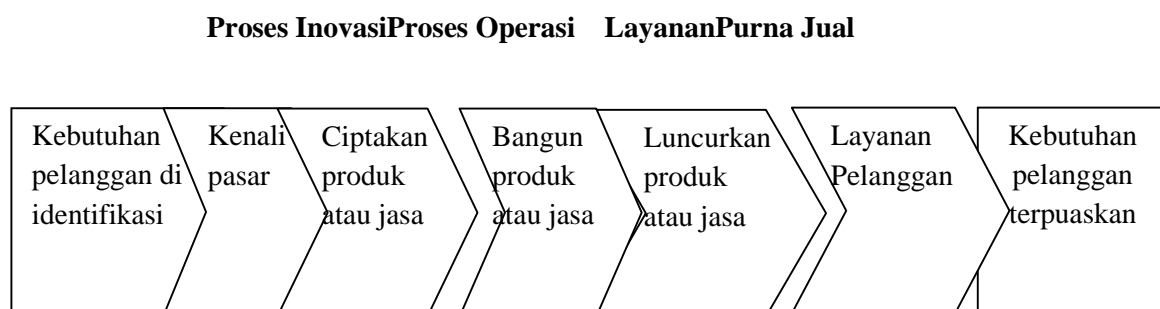
#### **2.5.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal**

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain* (gambar 2.5). Manajemen perusahaan mengidentifikasi

proses bisnis internal yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Penilaian dalam persepektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Kaplan dan Norton *dalam* Yuwono ( 2004 ; 37 ) membagi proses bisnis internal kedalam tiga proses, yaitu :

- a. Proses inovasi, dalam proses ini mengenali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka inginkan.
- b. Proses operasi, merupakan proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Proses operasi terbagi menjadi dua aktivitas, yaitu proses pembuatan produk dan penyampaian kepada konsumennya.
- c. Proses pelayanan purna jual, proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan.

**Gambar 2.5 Model Rantai Nilai Genetik pada Proses Bisnis Internal**



Sumber : Norton and Kaplan, 1996 hlm. 96

#### **2.5.1.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Didalam perspektif ini mengukur hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Terdapat tiga dimensi yang harus dipertimbangkan dalam perspektif ini, yaitu:

a. Kemampuan karyawan

Pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

b. Kemampuan sistem informasi

Pengukuran perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur persentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.

c. Motivasi, pemberian wewenang, dan pembatasan wewenang karyawan

Pengukuran dapat dilakukan dengan beberapa dimensi, yaitu: (1) pengukuran terhadap saran yang diberikan perusahaan dan diimplementasikan, (2) pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan, dan (3) pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi.

Untuk menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan ada tiga hal yang dipertimbangkan, yaitu:

a. Produktivitas Karyawan

Adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian karyawan, inovasi, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para karyawan dengan jumlah yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Ada banyak cara untuk mengukur produktivitas kerja dan salah satu ukuran produktivitas yang paling sederhana adalah pendapatan perkapita.

b. Persentase Pelatihan Karayawan yang Terampil

Pembinaan dan pemngembangan sumber daya manusia merupakan prioritas yang perlu diperhatikan. Hal ini dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi dalam mengelola manajemen, sehingga karyawan dapat terus berkembang dan terampil di masing-masing unit kerja.

c. Kepuasan Karyawan

Kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan dan hal ini merupakan pra-kondisi untuk meningkatkan produktivitas, daya tanggap mutu, dan layanan pelanggan. Untuk mencapai kepuasan karyawan, maka pihak manajer dapat melakukan *survey* secara rutin. Ada beberapa elemen *employee satisfaction* tentang keterlibatan dalam pengambilan keputusan:

1. Pengakuan
2. Akses untuk memperoleh informasi
3. Dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif
4. Dukungan atasan

Kesenjangan dalam aspek finansial, pelanggan, dan proses internal perusahaan dapat dideteksi dengan menggunakan *Balance Scorecard*. Untuk melakukan perbaikan kinerja dan mengurangi kesenjangan tersebut perusahaan perlu melaksanakan program pelatihan karyawan dan perbaikan sistem secara berkelanjutan yang diselaraskan dengan prosedur (Wardhanidalam Zudia ; 2010;32).



*Balance Scorecard* menekankan pada upaya perusahaan investasi untuk kepentingan di masa datang, meliputi investasi manusia, sistem dan prosedur. Karyawan perlu diberikan pelatihan secara rutin untuk menambah keahlian atau kemampuan dalam rangka memenuhi perubahan tuntutan pelanggan dan lingkungan. Sistem perlu diperbaiki dengan memanfaatkan teknologi informasi.

Pada persepektif ini mengukur betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawannya dan meningkatkan pengetahuan karyawan. Hal ini terjadi karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil tujuan perusahaan

### **2.5.2 Menentukan Sasaran Target dalam Balance Scorecard**

*Balance Scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang diturunkan dari visi, misi, dan strategi serta merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis. Mengingat pendekatan *Balance Scorecard* melakukan pengukuran kinerja berdasarkan pada aspek *financial* dan *nonfinancial*, maka penentuan target dalam *Balance Scorecard* juga menggunakan ukuran *financial* dan *non financial*.

Target *financial* berhubungan dengan nilai rupiah, seperti peningkatan pendapatan penjualan, laba bersih, ROA, efisiensi biaya yang semuanya bertujuan untuk meningkatkan *shareholder value*.

Target *nonfinancial* berhubungan dengan kepuasan pelanggan, keinginan pelanggan untuk membeli kembali, tingkat loyalitas pelanggan, kecepatan proses

melayani pelanggan, kecepatan proses produksi, kecepatan pengiriman, waktu antrian, kepuasan karyawan dan produktivitas karyawan.

### 2.5.3 Keunggulan *Balance Scorecard*

*Balance Scorecard* menurut Mulyadi (2007 ; 14 ), memiliki keunggulan di dua aspek: (1) meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan, (2) meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel.

#### 1. Meningkatkan Secara Signifikan Kualitas Perencanaan

*Balance Scorecard* meningkatkan kualitas perencanaan dengan menjadikan perencanaan yang bersifat strategik terdiri dari tiga tahap terpisah yang terpadu: (a) sistem perumusan strategi, (b) sistem perencanaan strategi, (c) sistem penyusunan program ( Mulyadi ; 2007 ; 14 ).

*Balance Scorecard* juga memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Perbedaan tersebut dapat disajikan dalam (Tabel 2.1).

**Tabel 2.1 Perbedaan Sistem Manajemen Tradisional dengan Kontemporer**

Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Tradisional	Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Kontemporer
Hanya berfokus ke perspektif keuangan	Mencakup perspektif yang komprehensif: Keuangan, <i>costumer</i> , proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan
Tidak koheren	Koheren
	Terukur
	Berimbang

Sumber: Mulyadi, 2007 hlm. 14

Keunggulan konsep *Balance Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut menurut ( Mulyadi ; 2007 ; 15 ):

a. Komprehensif

*Balance Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut memberikan manfaat yang terdiri dari:

1. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan.
2. Kemampuan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

b. Koheren

*Balance Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.

c. Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

d. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

## 2. Meningkatkan Kualitas Pengelolaan Kinerja Personel

Pengelolaan kinerja personel ditujukan untuk meningkatkan akuntabilitas personel dalam memanfaatkan berbagai sumber daya dalam mewujudkan visi perusahaan melalui misi pilihan. Pengelolaan kinerja personel terdiri dari lima tahap terpadu berikut ini:

1. Perencanaan kinerja yang hendak dicapai perusahaan.
2. Penetapan peran dan kompetensi inti personel dalam mewujudkan kinerja perusahaan.
3. Pendesainan dan penilaian kinerja personel.
4. Pengukuran dan penilaian kinerja personel.
5. Pendistribusian penghargaan berbasis hasil pengukuran dan penilaian kinerja personel.

Melalui lima tahap terpadu tersebut kualitas pengelolaan kinerja personel ditingkatkan secara signifikan berikut ini (Mulyadi ; 2007 ; 19):

1. Pengelolaan kinerja personel mencakup kinerja karyawan, tidak hanya terbatas pada kinerja manajer yang memegang posisi tertentu dalam jenjang organisasi. Dengan demikian sistem pengelolaan kinerja mampu mengarahkan dan mengarahkan seluruh personel perusahaan dalam memenangkan pilihan *costumer* dan mewujudkan visi perusahaan.
2. Pengelolaan kinerja personel dilaksanakan secara bersistem yang dipacu oleh pemenuhan kebutuhan konsumen (*costumer-driven performance management system*). Dalam lingkungan yang di

dalamnya *costumer* memegang kendali bisnis, sistem pengelolaan kinerja yang dipacu oleh kebutuhan *costumer* akan menjanjikan peningkatan daya saing perusahaan dalam memenangkan pilihan *costumer*.

3. Kinerja personel direncanakan melalui sistem perencanaan strategik berbasis *Balance Scorecard*. Sebagai hasilnya, kinerja yang dirumuskan berupa kinerja strategik dan mencakup perspektif yang komprehensif. Kinerja strategik menjadikan setiap personel berpikir jangka panjang dan kinerja komprehensif menjadikan personel berfokus ke pemacu sesungguhnya kinerja keuangan.
4. Kinerja personel didefinisikan sebagai keberhasilan personel dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategik perusahaan dan sasaran strategik perusahaan ini merupakan hasil penerjemahan visi, misi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan. Dengan demikian kinerja personel yang direncanakan berkaitan erat dengan visi dan strategi perusahaan. Sistem pengelolaan kinerja yang mengaitkan secara erat kinerja personel dengan strategi dan visi perusahaan akan menjanjikan seluruh personel untuk melakukan *continuous alignment* terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan.

#### **2.5.4 Kelemahan *Balance Scorecard***

*Balance Scorecard* disamping memiliki keunggulan juga memiliki beberapa kelemahan yaitu:

1. Hubungan antara pengukuran dan hasil non finansial yang relatif sedikit. Atau dapat dikatakan tidak ada jaminan bahwa tingkat keuntungan dimasa yang akan datang dapat dicapai dengan mengikuti target yang ada dalam area non finansial.
2. Pada akhirnya tetap menekankan pada aspek keuangan walaupun aspek lain dipertimbangkan dalam proses pengukuran, tetapi seringkali aspek keuangan menjadi tolak ukur utama.
3. Tidak adanya mekanisme untuk melakukan perbaikan.
4. Pengukurannya tidak *Up to date*.
5. Terlalu banyak kriteria pengukur.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Ciptani (2000) dalam jurnalnya yang berjudul “*Balance Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar” yang tulisannya menitikberatkan pada bagaimana penerapan konsep *Balance Scorecard* di beberapa perusahaan di Amerika, menyimpulkan bahwa banyak ditemuinya perusahaan Amerika yang kesulitan dalam menerapkan konsep *Balance Scorecard* dikarenakan kekhawatiran adanya perubahan atas sistem pengendalian manajemen yang berdasar pada konsep *Balance Scorecard* akan mengganti sistem lama dan membawa hasil perubahan negatif, dan adanya kesulitan dalam mempersatukan *culture* yang dimiliki oleh organisasi dengan strategi organisasi yang berdasar pada konsep *Balance Scorecard*. Meskipun demikian sudah banyak

perusahaan di Amerika yang mulai mencoba untuk mengimplementasikannya dengan berbagai penyesuaian sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi.

Kurniati (2009) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kinerja Pelayanan Jasa *Pest Control* Pada PT AGRICON PUTRA CITRA OPTIMA Aplikasi Konsep *Balance Scorecard*” yang menyimpulkan bahwa secara keseluruhan, hasil kinerja perusahaan dalam empat persepektif *Balance Scorecard* memuaskan. Hal ini terlihat dari skor akhir pencapaian target sebesar 94.25 persen. Pencapaian target pada perspektif keuangan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan masing-masing adalah 89.5 persen, 91.67 persen dan 90.36 persen. Angka ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kinerja yang sangat baik karena di tiga pperspektif tersebut telah melewati target. Namun untuk perspektif pelanggan hasil yang diperoleh belum mencapai target yaitu 94 persen.

Puspita (2007) melakukan penelitian dengan judul “Perancangan *Balance Scorecard*. Sebagai Instrumen Pengukuran Kinerja Pada PT UNITEX, Tbk” yang menyimpulkan bahwa secara keseluruhan, hasil pencapaian kinerja perusahaan dalam *Balance Scorecard* diperoleh skor sebesar 58.13 persen dari pencapaian target. Kondisi ini menunjukkan kinerja perusahaan masih belum optimal.

Sipayung (2009) dalam jurnalnya yang berjudul “*Balance Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis*”. Menyimpulkan bahwa keempat perspektif dalam *Balance Scorecard* menutup lubang yang ada disebagian besar sistem manajemen, yaitu kurangnya proses sistematis untuk melaksanakan dan memperoleh umpan balik sebuah strategi. Proses manajemen yang dibangun diseputar *scorecard* memungkinkan adanya

keselarasan dan pemusatan perhatian kepada pelaksanaan strategi jangka panjang. Bila digunakan secara tepat, *Balance Scorecard* merupakan dasar pengelolaan perusahaan di abad informasi.

Zudia (2010), melakukan penelitian dengan judul “analisis penilaian kinerja organisasi dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard* pada PT Bank Jateng Semarang”. Dari hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa perspektif keuangan yaitu nilai *Return on Asset* (ROA), rasio operasi (BOPO), *Loan to Deposit Ratio* (LDR) mengalami peningkatan *cost effectiveness* untuk mencapai laba optimal. Perspektif konsumen dapat meningkatkan *market share*, kepuasan nasabah menghasilkan angka yang cukup baik serta didukung peningkatan profitabilitas konsumen selama tiga tahun. Perspektif bisnis internal menggunakan rasio AETR menunjukan efektivitas, efisiensi dan ketepatan proses transaksi. Kemudian, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukan peningkatan produktivitas karyawan, persentase pelatihan karyawan yang terampil setiap tahunnya. Hal ini mempengaruhi peningkatan tingkat kepuasan karyawan selama tiga tahun yang menghasilkan kategori baik/puas.

## **2.7 Kerangka Pemikiran**

SPBU Fadli Elmi nomor 14.283.6116 sebagai salah satu mitra kerja Pertamina sebagai penyalur BBM yang berorientasi pada profit meletakkan langkah dan tujuan secara mendasar kedalam visi dan misi perusahaan, langkah-langkah teknis bisnis dituangkan lebih detail melalui serangkaian strategi perusahaan. Strategi perusahaan yang tepat dan terencana akan mampu mempertahankan

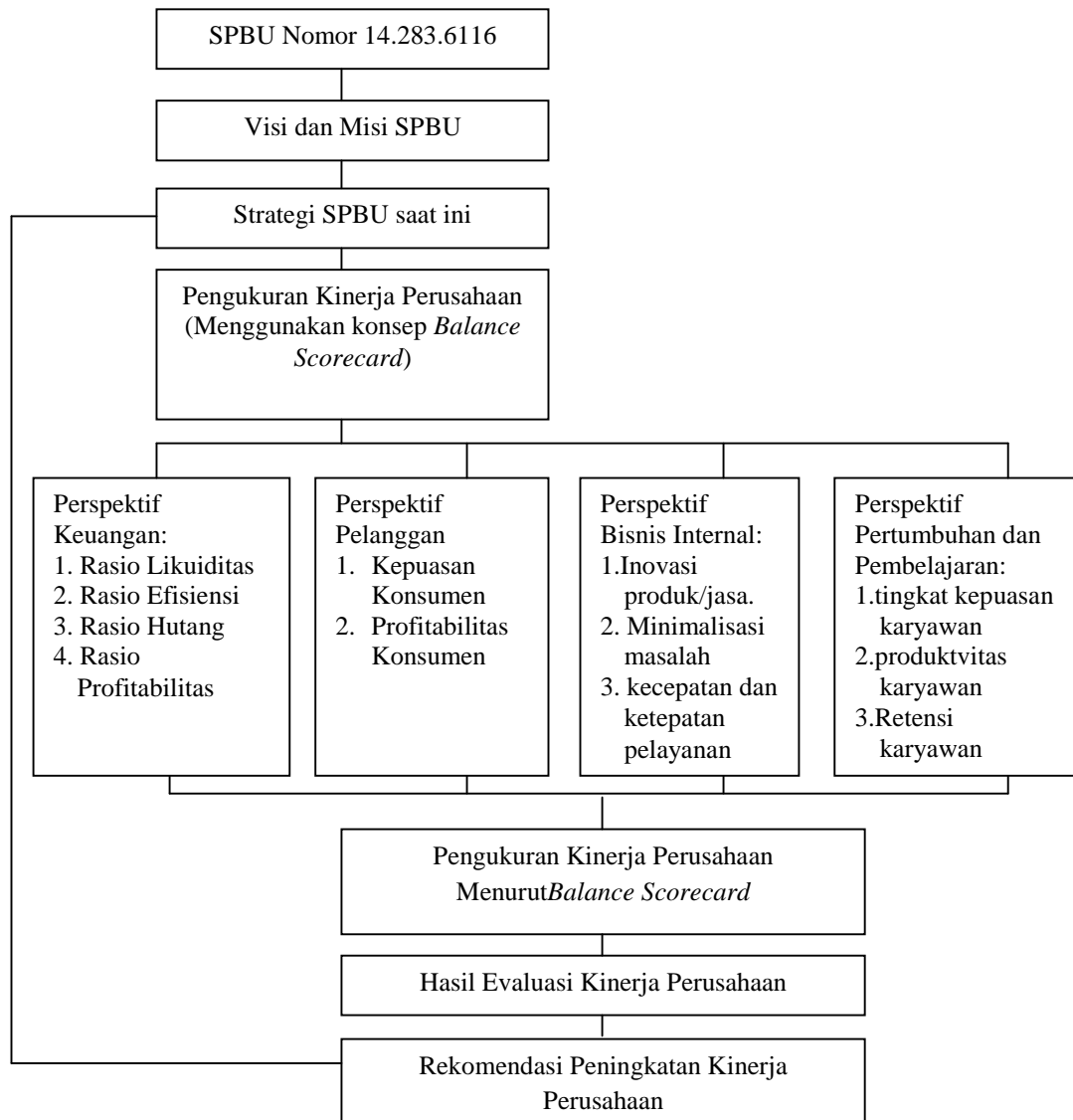


kinerja perusahaan dengan baik. Perusahaan harus mengetahui sejauh mana kinerja yang telah di capai untuk mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan perusahaan. Salah satu alat untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan adalah dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard*. Konsep *Balance Scorecard* melakukan pengukuran kinerja melalui empat perspektif, yaitu antara lain: Finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Melalui pengukuran empat perspektif dalam konsep *Balance Scorecard* akan diketahui secara keseluruhan peta kinerja perusahaan. Hasil pengukuran kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi aspek mana yang kurang mendukung pencapaian visi dan perlu dilakukan perbaikan.

Melalui hasil analisis tersebut maka dapat memberikan rekomendasi pengembangan strategi bagi perusahaan (Gambar 2.6).

**Gambar 2.6 Kerangka Pemikiran Perusahaan SPBU Fadli Elmi**



*Sumber:* Diadaptasi dari Kurniati, 2007 hlm. 28.

### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

##### **3.1 Variabel Penelitian dan Defenisi Oprasional Variabel**

Menurut Sugiyono ( 2012 ; 38 ), variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulanya. Defenisi oprasional adalah penentuan pengukuran sehingga menjadi variable yang dapat diukur.

Dalam penelitian ini variabel penelitian dan defenisi operasional variabel dapat dilihat pada tabel 3.1 dibawah ini:

**Tabel 3.1 Variabel penelitian dan DefenisiOperasional Variabel**

No	Variabel Penelitian	Defenisi Operasional Variabel
1	Penilaian Kinerja	Penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.
2	Kinerja Keuangan : <i>a. Current Assets</i>  <i>b. Debt Ratio</i>  <i>c. Return on Assets</i>  <i>d. Total Asset Turnover</i>	a. Mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek dengan membagi aktiva lancar dengan pasiva lancar dikali 100%. b. Mengukur berapa besar aktiva perusahaan yang dibiayai dengan hutang, yaitu membagi total hutang dengan total aktiva dikali 100%. c. Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba secara keseluruhan dengan membagi laba bersih setelah pajak dengan total aktiva dikali 100%. d. Rasio aktivitas yang mengukur sejauh mana manajemen perusahaan dalam mengelola aset-asetnya dan mengukur perputaran dari semua aset yang dimiliki dengan membagi penjualan bersih dengan total aktiva dikali 100%.
3	Kinerja nonkeuangan:  <i>a. Perspektif pelanggan</i>   <i>b. Perspektif bisnis internal</i>   <i>c. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran</i>	a. Mengukur sejauh mana perusahaan dapat meningkatkan kepuasan konsumen, dan mengetahui profitabilitas konsumen dengan membagi laba bersih setelah pajak dengan penjualan bersih dikali 100%. b. Mengukur sejauh mana perusahaan dapat mengembangkan penjualan produk / jasa baru, minimalisasi masalah, kecepatan dan ketepatan pelayanan. c. Mengukur tingkat kepuasan karyawan dan produktivitas karyawan dengan membagi laba bersih sebelum pajak dengan jumlah karyawan serta menghitung tingkat retensi karyawan

### **3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di SPBU Fadli Elmi nomor 14.283.6116 yang beralokasi di Jl. Lintas Timur km. 125 Desa Pesaguan Kabupaten Pelalawan. Pemilihan lokasi ini dilakukan secara sengaja selain terkait dengan latar belakang penelitian dan dengan pertimbangan SPBU ini berada di Jalan Lintas Timur dan memiliki penjualan yang cukup besar dibanding SPBU lainnya di Kabupaten Pelalawan, sehingga penulis tertarik untuk meneliti kinerja SPBU yang meliputi kinerja keuangan dan nonkeuangan dengan metode *Balance Scorecard*. Penelitian dilakukan pada bulan Januari 2013.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Dalam penelitian ini digunakan data primer dan sekunder baik data kualitatif maupun kuantitatif. Data primer diperoleh dengan melakukan pengamatan langsung di SPBU Fadli Elmi Nomor 14.283.6116 dengan obyek yang diteliti yaitu aspek-aspek yang berkaitan dengan konsep *Balance Scorecard* dalam proses manajemen perusahaan, wawancara dengan berbagai nara sumber dari pihak perusahaan dan pengisian kuesioner untuk survei kepuasan pelanggan serta survei kepuasan karyawan. Pemilihan nara sumber dilakukan secara sengaja dengan pertimbangan bahwa nara sumber adalah orang yang ahli dibidangnya, yaitu beberapa Manajer dari perusahaan SPBU Fadli Elmi nomor 14.283.6116. Hal ini dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai keadaan perusahaan yang berkaitan dengan topik penelitian.

Data sekunder diperoleh dari laporan dan dokumen perusahaan yang berkaitan dengan topik penelitian. Selain itu data skunder diperoleh dari bahan-bahan rujukan seperti: literatur, jurnal, artikel, dan buku-buku yang berhubungan dengan penelitian. Data-data sekunder penunjang diperoleh melalui internet

### **3.4 Metode Pengambilan Sampel**

Untuk ukuran sasaran strategis kepuasan pelanggan dilakukan survei kepuasan pelanggan pada SPBU Fadli Elmi. Pengambilan sampel responden dilakukan dengan menggunakan metode *sampling Insidental* yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan / insidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data, ( Sugiyono ; 2011 ; 85 ). Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 30, karena ukuransampel yang layak dalam penelitian adalah 30 sampai 500 (Sugiyono *dalam* Nanang ; 2011 ; 81)

Untuk ukuran sasaran strategis kepuasan dan motivasi karyawan dilakukan survei kepuasan dan motivasi karyawan pada SPBU Fadli Elmi. Jumlah kuesioner yang disebar adalah sebanyak jumlah karyawan yang bekerja di SPBU Fadli Elmi yaitu sebanyak 20 orang dengan menggunakan metode sensus. Sensus adalah cara pengumpulan data yang mengambil setiap elemen populasi atau karakteristik yang ada dalam populasi ( Hasan ; 2002 ; 85 ).

### 3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang relevan digunakan dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk menunjang analisis penelitian adalah:

1. Wawancara: Dilakukan dengan nara sumber dari pihak perusahaan, yaitu manajer operasional dan FAP (*Financial and Personalia*) SPBU Nomor 14.283.6116 untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai informasi perusahaan yang dibutuhkan dalam penelitian, serta informasi mengenai penentuan target serta pembobotan sasaran strategis dan ukuran strategis untuk rancangan *Balance Scorecard*.
2. Studi Kepustakaan: data dan informasi diperoleh dengan cara membaca, mempelajari, dan mengutip pendapat dari berbagai buku, skripsi, dan arsip-arsip laporan perusahaan.
3. Kuisisioner: Untuk survei kepuasan konsumen, diberikan kepada 30 konsumen yang berkunjung ke SPBU Fadli Elmi dan untuk survei kepuasan dan motivasi karyawan, kuisisioner diberikan kepada seluruh karyawan SPBU Fadli Elmi.

### 3.6 Pengujian Instrumen Penelitian

#### 3.6.1 Uji Validitas

Dalam Sujianto (2009 ; 105) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dibandingkan 0.3 seperti yang

dijelaskan oleh Sugiyono, Sugiyono ( 2011 ; 126 ) menyatakan bila korelasi tiap faktor positif dan besarnya 0.3 ke atas maka faktor tersebut merupakan *construct* yang kuat.

Item kuesioner yang valid dapat dijadikan acuan untuk penelitian selanjutnya.

### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas instrumen adalah hasil pengukuran yang dapat dipercaya. Reliabilitas instrumen diperlukan untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan pengukuran. Untuk mencapai hal tersebut, dilakukan uji reliabilitas dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach's* yang diukur berdasarkan skala *Alpha Cronbach's* 0 sampai 1.

Menurut Sujianto ( 2009 ; 110 ), jika skala itu dikelompokkan kedalam lima kelas dengan rentang yang sama, maka ukuran kemantapan *alpha* dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1.5.4.1.1 Nilai *Alpha Cronbach* 0.00 s.d. 0.20, berarti kurang reliabel
- 1.5.4.1.2 Nilai *Alpha Cronbach* 0.21 s.d. 0.40, berarti agak reliabel
- 1.5.4.1.3 Nilai *Alpha Cronbach* 0.41 s.d. 0.60, berarti cukup reliabel
- 1.5.4.1.4 Nilai *Alpha Cronbach* 0.61 s.d. 0.80, berarti reliabel
- 1.5.4.1.5 Nilai *Alpha Cronbach* 0.81 s.d. 1.00, berarti sangat reliabel

Sedangkan untuk menghitung kuesioner karyawan dan kuesioner pelanggan menggunakan *Skala Likert*. *Skala Likert* berhubungan dengan pertanyaan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala *Likert* mempunyai gradasi dari sangat positif



sampai sangat negatif yang dapat berupa kata-kata. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor, misalnya:

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 1. Sangat setuju, diberi skor       | 5 |
| 2. Setuju, diberi skor              | 4 |
| 3. Netral, diberi skor              | 3 |
| 4. Tidak setuju, diberi skor        | 2 |
| 5. Sangat tidak Setuju, diberi skor | 1 |

Instrumen penelitian menggunakan skala *Likert* dapat dibuat dalam bentuk *checklist* ataupun pilihan ganda ( Sugiyono ; 2011 ; 94 ).

### **3.7 Menghitung Bobot dan Skor Menggunakan Nilai Rata-Rata Jumlah Indikator**

Cara menghitung Bobot dan Skor *balance Scorecard* adalah memberikan bobot untuk masing-masing indikator, dengan menghitung banyaknya indikator dan menghitung bobot indikator berdasarkan nilai rata-rata bobot untuk perspektif yang bersangkutan dibagi dengan banyaknya indikator. Misalnya perspektif keuangan diberi bobot sebanyak 26 dan jumlah indikator di perspektif keuangan ini adalah 4. Maka bobot masing-masing indicator pada perspektif keuangan ini adalah  $26/4 = 6.5$  (Tabel 3.5)

**Tabel 3.2 Mengukur Bobot dan Bobot Indikator**

	<b>Perspektif</b>	<b><i>Key Performance Indicator</i></b>	<b>Jumlah Indikator</b>	<b>Bobot</b>	<b>Bobot Indikator</b>
1	Finansial 4 Butir	ROE	4	26	6.5
		ROI			
		<i>Net Profit</i>			
		<i>Risk Keuangan</i>			
2	Pelanggan 2 Butir	Indeks kepuasan			
		Jumlah pelanggan			
		Tingkat loyalitas			
		<i>Risk customer</i>			
3	Proses Internal 3 butir	Kecepatan			
		Antrian			
		Pengiriman			
		Kualitas			
4	Pembelajaran 3 butir	<i>Risk IP</i>			
		Keahlian			
		Loyalitas			
		Kepuasan SDM			
	TOTAL	<i>Risk pembelajaran</i>			

Sumber: Rangkuti, 2011 hlm. 143

**Tabel 3.3 Mengukur Skor Tertimbang Maksimum**

<b>Perspektif</b>	<b>Jumlah Indikator</b>	<b>Skor Indikator Maks</b>	<b>Bobot Indikator</b>	<b>Skor Tertimbang Maks</b>
Finansial	4	4	6.5	104
Pelanggan	-	-	-	-
Proses Internal	-	-	-	-
Pembelajaran	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>				-

Sumber: Rangkuti, 2011 hlm.144

**Rumus skor tertimbang maksimum = jumlah indikator x skor indikator maksimum x bobot indikator**

### 3.7.1 Mengukur Jumlah Skor Indikator

Pemberian nilai A = 4, B = 3, C = 2 dan D = 1 untuk masing-masing indikator (tabel 3.4), adalah berdasarkan empat kriteria masing-masing indikator, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus :

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum}}{4}$$

**Contoh ROE**

$$\text{Interval kelas} = \frac{20\% - 0}{4} = 5\%$$

Dimana,

Nilai Target ROE = 20

Nilai Minimum = 0

Jadi, kriteria skor indikator ROE adalah:

A = 15% – 20%

B = 10% - <15%

C = 5% - <10%

D = <5%

Seandainya suatu perusahaan memiliki ROE sebesar 16.8% maka nilai ROE yang dimiliki adalah A dengan skor indikator = 4.

**Tabel 3.4 Nilai dan Skor Indikator**

<b>Perspektif</b>	<b>KPI</b>	<b>Nilai</b>	<b>Skor Indikator</b>
Finansial	CR	A	4
	DER		
	TATO		
	NPM		
	TOTAL		-
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan		
	Profitabilitas pelanggan		
	TOTAL		-
Proses Internal	Kecepatan dan ketepatan pelayanan		
	Minimalisasi Masalah		
	Tanggapan keluhan Pelanggan		
	TOTAL		-
Pembelajaran	Kepuasan Karyawan		
	Retensi Karyawan		
	Profitabilitas Karyawan		
	TOTAL		-

*Sumber:* Rangkuti, 2011 hlm. 145

**Tabel 3.5 Menghitung Nilai Akhir total atau Total Skor**

Perspektif	Jumlah Skor Indikator	Bobot Indikator	Skor Tertimbang
Finansial			
Pelanggan			
Proses Internal			
Pembelajaran			
<b>Jumlah Skor Tertimbang</b>			

Sumber: Rangkuti, 2011 hlm. 146

$$\text{Rumus Total Score} = \frac{\text{Jumlah skor tertimbang}}{\text{jumlah skor tertimbang maksimum}} \times 100\%$$

Selanjutnya dengan menggunakan kriteria standar:

**Tabel 3.6 Kriteria Pengukuran Perusahaan**

Kondisi	Kategori	Total Skor
SANGAT SEHAT	AAA	$\geq 95$
	AA	$80 < TS < 95$
	A	$65 < TS < 80$
KURANG SEHAT	BBB	$50 < TS < 65$
	BB	$40 < TS < 50$
	B	$30 < TS < 40$
TIDAK SEHAT	CCC	$20 < TS < 30$
	CC	$10 < TS < 20$
	C	$TS < 10$

Sumber: Rangkuti, 2011 hlm. 147

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **1.1 Latar Belakang Pendirian**

Frekuensi arus lalu lintas di Jalan Lintas Timur dalam wilayah Kecamatan Pangkalan Lesung Kabupaten Pelalawan semakin meningkat, sejalan dengan meningkatnya pertumbuhan ekonomi yang ditunjang oleh pengembangan pembangunan infrastruktur. Melihat perkembangan tersebut, maka pemilik berkeinginan membangun SPBU (Stasiun Pengisian Bahan Bakar Minyak Umum). Tujuan utama bidang usaha SPBU yang dilakukan adalah :

1. Membantu distribusi BBM dan menjamin ketersediaan BBM di Riau pada umumnya dan Kabupaten Pelalawan pada khususnya.
2. Meningkatkan pertumbuhan ekonomi daerah.
3. Pemberdayaan sumber daya modal yang ada di daerah dan masyarakat.
4. Menangkap peluang bisnis yang marak di daerah terutama dalam kaitan otonomi daerah.

Dari latar belakang di atas, pemrakarsa mencoba berpartisipasi dengan mendirikan SPBU atas nama Fadli Elmi yang berlokasi di Kecamatan Pangkalan Lesung Kabupaten Pelalawan.

## 4.2 Profil Perusahaan

SPBU Fadli Elmi dibangun pada tahun 2007 oleh pemiliknya Fadli Elmi, Lokasi SPBU ini berada di Jalan Lintas Timur Desa Pangkalan Lesung Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau. Jenis SPBU Fadli Elmi adalah DODO (*Dealer Owned Dealer Operated*) yaitu SPBU milik swasta, baik lahan, asset, maupun pengoperasiannya, seluruhnya adalah dimiliki dan dikelola oleh swasta.

Adapun produk-produk Pertamina yang di tawarkan oleh SPBU Fadli Elmi adalah BBM dan non BBM. Untuk produk jenis BBM, SPBU menawarkan BBM jenis Premium dan Solar. Sedangkan untuk produk non BBM, SPBU menawarkan produk Pertamina berupa Pelumas Kendaraan seperti Enduro 4T, Prima Xp dan Meditera.

### 4.2.1 Visi Misi dan Tata Nilai Perusahaan

#### Visi

Menjadi perusahaan Retail yang profesional, unggul dan mandiri.

#### Misi

- a. Mendukung usaha Pertamina dalam mempertahankan posisi *Market Leader* Usaha Retail di pasar domestik.
- b. Meningkatkan citra Pertamina melalui jaringan retail SPBU milik Pertamina.
- c. Menjadi salah satu kontributor perolehan laba PT Pertamina (Persero).
- d. Mengembangkan usaha retail Pertamina dan Niaga BBM dipasar domestik dan internasional dengan optimalisasi jaringan retail.

## **Tata Nilai**

Tata Nilai yang akan ditanamkan kepada seluruh Pekerja di PT. Pertamina Retail adalah Tata Nilai yang disingkat dengan '**PRIMA 4C**', yang berarti tahan dalam situasi dan kondisi apapun dengan uraian sebagai berikut:

### **PRIMA :**

#### **1. *Profesional:***

Bersikap sesuai dengan kapasitas profesi yang dimiliki.

#### **2. *Respons:***

Tanggap dan secara cepat bersikap dalam menghadapi situasi bisnis yang dinamis.

#### **3. *Integrity:***

Mampu mewujudkan komitmen ke dalam tindakan nyata.

#### **4. *Mature:***

Dewasa dan bijaksana dalam menghadapi masalah usaha

#### **5. *Agressive:***

Aktif dan Cepat menangkap peluang usaha.

### **4C :**

#### **1. *Clean:***

Dikelola secara profesional, menghindari benturan, kepentingan, tidak menoleransi suap, menjunjung tinggi kepercayaan dan integritas.

#### **2. *Competitif:***

Mampu berkompetisi dalam skala regional maupun internasional,



mendorong pertumbuhan melalui investasi, membangun budaya sadar biaya dan menghargai kinerjanya.

### **3. *Confident:***

Berperan dalam pembangunan ekonomi nasional, menjadi pelopor dalam reformasi BUMN dan membangun kebanggaan bangsa.

### **4. *Customer Focused:***

Berorientasi pada kepentingan pelanggan dan berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

#### **4.2.2 Strategi Perusahaan Saat Ini**

Bisnis SPBU tidak hanya sekedar menjual BBM, tetapi juga layanan *service* yang baik dan kemudahan akses serta fasilitas bagi konsumen. Kehadiran SPBU ini diharapkan dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat pengguna BBM. Seiring dengan tema Pertamina yakni “Selalu Hadir Melayani” serta komitmen Pertamina untuk tampil lebih percaya diri, bersih, berdaya saing serta fokus pada pelanggan. Hal ini harus dapat terefleksikan dalam kegiatan pelayanan di SPBU, karena SPBU merupakan garda depan masyarakat mengenal dan mengingat Pertamina. Seperti diketahui saat ini konsumen begitu kritis terutama dalam hal pelayanan jasa maupun kualitas produk, Terlebih lagi sejumlah kompetitor telah hadir meramaikan pasar bisnis migas di tanah air. Untuk itu, Pertamina khususnya pemilik SPBU terus berupaya memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen.

Berdasarkan hal di atas, SPBU Fadli Elmi dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan menjalankan strategi perusahaan yang fokus dibidang pelayanan

yaitu meningkatkan kualitas dan kuantitas serta meningkatkan mutu pelayanan kepada konsumen termasuk didalamnya memberikan kenyamanan dan kepuasan yang akan diperoleh konsumen dari berbagai fasilitas yang tersedia. Dalam hal meningkatkan mutu pelayanan maka SPBU Fadli Elmi terus meningkatkan produktivitas karyawannya, karena hal ini saling keterkaitan. Seorang konsumen akan terlayani dengan puas dengan kualitas pelayanan karyawan yang baik, terampil dan terlatih, untuk meningkatkan produktivitas karyawan tersebut maka SPBU Fadli Elmi melakukan hal-hal sebagai berikut :

1. Meningkatkan mutu karyawan melalui pelatihan maupun pendidikan (*human resources development*).
2. Melaksanakan sistem manajemen yang baik untuk dapat melaksanakan tugas semaksimal mungkin.
3. Memberikan uraian tugas (*job description*) yang jelas kepada semua karyawan sesuai dengan penempatannya.
4. Menimbulkan rasa memiliki usaha pada karyawan dan membina rasa tanggung jawab sehingga mereka mau melakukan penyempurnaan dalam pelayanan dan melakukan penghematan.
5. Menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dengan cara memperhatikan kesejahteraan karyawan, dan kepastian masa depan serta ketentraman dalam bekerja.
6. Memberikan bonus atau insentif kepada karyawan-karyawan terbaik.

Selain dengan meningkatkan produktivitas karyawan, SPBU Fadli elmi juga melaksanakan kerjasama teknis dan manajemen yang erat dengan Pertamina

selaku pemasok dan penanggung jawab distribusi BBM secara kontiniu terutama agar terciptanya kualitas dan kuantitas BBM yang baik dan terus tersedia di SPBU untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, sehingga usaha ini berjalan dengan baik dan dapat terus berkembang.

#### **4.2.3 Waktu Oprasional Kerja**

Kegiatan oprasional SPBU berlangsung selama 7 hari kerja, 24 jam kerja, istirahat 1 jam dengan pembagaian shift kerja disajikan sebagai berikut :

Shift I : 6 orang

Shift II : 3 orang

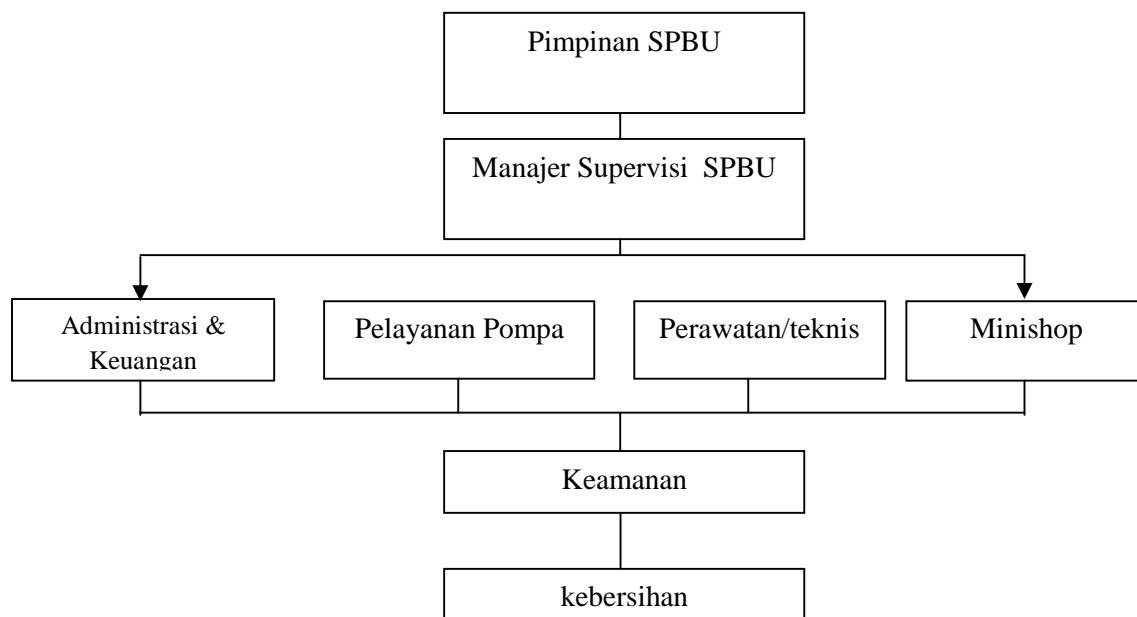
#### **4.2.4 Sruktur Organisasi**

Guna menunjang kelancaran tugas sehari-hari dan demi tercapainya efisiensi kerja yang maksimal dalam menjalankan operasi usaha SPBU, maka pihak SPBU telah merancang struktur organisasi yang sesuai berikut jumlah personilnya. Penyusunan ini didasari oleh kebutuhan yang layak dengan membandingkan fasilitas pelayanan yang dimiliki serta prinsip-prinsip efisiensi sebagaimana lazimnya dalam pengoperasian usaha sejenis. Meskipun usaha yang dikelola merupakan milik perorangan, tetapi dalam pengelolaannya diharapkan tetap sesuai dengan standar pengelolaan badan usaha pada umumnya.

Pemrakarsa, yang dalam hal ini sebagai pengelola usaha, didalam pelaksanaan kerja sehari-hari di bantu oleh seorang manajer yang membawahi bagian-bagian di SPBU dan karyawan SPBU, antara lain administrasi & keuangan, pelayanan pompa dan lain sebagainya.

Struktur organisasi usaha disusun sesuai dengan kebutuhan organisasi usaha yang standar dan representatif. Secara umum organisasi usaha yang dilakukan adalah sebagai berikut (Gambar 4.1)

**Gambar 4.1 Struktur Organisasi**



*Sumber:* SPBU Fadli Elmi Nomor 14.283.6116.

#### **4.2.5 Fungsi dan Tugas**

Fungsi dan tugas dari masing-masing bagian secara garis besarnya dapat diuraikan sebagai berikut :

##### **1. Manajer**

- a. Melaksanakan mandat dari pemilik / penanggung jawab.
- b. Bertanggung jawab terhadap semua kegiatan usaha di SPBU.
- c. Menyetujui atau memberikan pengesahaan atas pembelian alat-alat inventaris usaha.

- d. Memilih, menentukan dan mengangkat karyawan.
- e. Membuat perencanaan dalam mencapai tujuan usaha.
- f. Bertanggung jawab penuh atas kelangsungan usaha dari keharmonisan kerja sama dengan bawahan.
- g. Mengkoordinir, mendelegasikan dan mengawasi kegiatan-kegiatan karyawan agar dapat tercapai sasaran yang diinginkan secara efektif dan efisien.
- h. Membuat peraturan-peraturan yang tidak bertentangan dengan undang-undang yang berlaku.
- i. Memimpin latihan berkala penanggulangan bahaya kebakaran.
- j. Melaksanakan inspeksi secara periodik
- k. Menetapkan sistem administrasi dan memantau pelaksanaannya.
- l. Meneliti dan mengesahkan jadwal kerja bawahan.
- m. Meneliti kembali hasil kerja bawahan, baik administrasi maupun oprasional
- n. Menyetujui dan menandatangani *repairs* dan *maintenance order*.
- o. Menyetujui dan menandatangani evaluasi pekerjaan bawahan.
- p. Meneliti hasil inventarisasi fisik.
- q. Menyelesaikan persoalan yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan.
- r. Menghadiri rapat manajemen.

## **2. Administrasi dan Keuangan**

Bertanggung jawab terhadap peningkatan profesionalisme karyawan, penyusunan *jobdescription* untuk setiap jabatan, menyusun

program latihan tenaga kerja dan merencanakan kebutuhan jumlah tenaga kerja. Selain itu bertanggung jawab dalam pengawasan dan pelaksanaan terhadap keluar masuknya uang dan membuat laporan keuangan harian / bulanan / tahunan. Juga bertanggung jawab terhadap koordinasi tindakan pengamanan dilingkungan kerja.

### **3. Pelayanan Pompa**

Fungsi :

- a. Mengelola Pelayanan Pengisian BBM, termasuk administrasi dan operasional.
- b. Mencatat dan menyerahkan hasil penjualan kepada bagian Administrasi Keuangan.

Tugas :

- a. Menyusun rencana, program kerja dan menilai pelaksanaannya.
- b. Menyusun anggaran pelayanan pompa.
- c. Melaksanakan koordinasi dengan bagian lainnya dalam rangka kerja sama dan sinkronisasi program kerja.
- d. Melakukan tugas yang lain yang berkaitan dengan masalah pelayanan pompa atas perintah manajer.

Tanggung Jawab :

- a. Produk : Ketepatan dan kecepatan pelayanan.
- b. Peralatan : Inventaris oprasional pelayanan SPBU.

### **4. Perawatan / Teknis**

Fungsi :

- a. Mengelola fungsi perawatan dan operasional genset, termasuk administrasi dan oprasional.
- b. Mencatat dan menyerahkan hasil pekerjaan kepada bagian administrasi dan keuangan.

Tugas :

- a. Mengendalikan *property operating* dan *maintenance cost*, standar penggunaan dan penghematan energi, standar *repairs* dan *maintenancedan* standar pencegahan dan penanggulangan bahaya kebakaran.
- b. Mengamati perubahan dan perkembangan teknik di segala bidang, khususnya mencakup peraalatan mekanik, elektrik, dan komunikasi serta teknologinya.
- c. Melaksanakan uji coba atas peralatan / perlengkapan baru, termasuk pengamanan dan perawatan / pemeliharanya.
- d. Mengusulkan kepada manajer penyesuaian sistem dan prosedur, uraian jabatan di lingkungan pelayanan pompa sejalan dengan kegiatan.
- e. Bertugas melakukan koordinasi, mengawasi dan mengontrol setiap unit tugas yang ada dibawah pengawasannya.
- f. Mengendalikan biaya-biaya *repairs* dan *maintenance* sesuai dengan target yang ditetapkan manajemen.

Tanggung Jawab :

- a. Produk : Ketetapan dan kecepatan perawatan/perbaikan/operasional genset.

- b. Peralatan : Inventaris operasional perawatan/teknis.

## **5. Minishop, dll**

Fungsi :

- a. Mengelola pelayanan di minishop, meliputi bidang administrasi dan oprasional.
- b. Mengendalikan biaya-biaya minishop sesuai dengan target yang ditetapkan manajemen.

Tugas :

- a. Menyusun rencana, program kerja dan menilai pelaksanaannya.
- b. Menyusun anggaran pelayanan minishop.
- c. Melaksanakan koordinasi dengan bagian lainnya dalam rangka kerja sama dan sinkronisasi program kerja.
- d. Melakukan tugas yang lain yang berkaitan dengan masalah pelayanan minishop dan lain-lain atas perintah manajer.
- e. Mengusulkan kepada Manajer penyesuaian sistem dan prosedur, uraian jabatan di lingkungan pelayanan minishop sejalan dengan tuntutan kegiatan.

Tanggung jawab :

- a. Produk : Ketepatan dan Kecepatan pelayanan di minishop.
- b. Peralatan : Inventaris operasional pelayanan minshop.

## **6. Keamanan**

Fungsi :



- a. Mengendalikan Keamanan SPBU Fadli Elmi baik dalam gedung (kantor) maupun luar gedung (pelataran) / SPBU secara keseluruhan.
- b. Memberikan ketenangan dan kenyamanan pengunjung SPBU.

Tugas :

- a. Melaksanakan koordinasi dengan bagian lainnya dalam rangka kerja sama dan sinkronisasi program kerja.
- b. Melakukan tugas yang lain yang berkaitan dengan masalah keamanan atas perintah manajer.

Tanggung Jawab :

- a. Ketetapan dan kecepatan keamanan
- b. Peralatan : Inventaris operasional keamanan SPBU.

## **7. Kebersihan**

Fungsi :

- a. Mengendalikan kebersihan SPBU Fadli Elmi baik dalam maupun luar gedung (keseluruhan).
- b. Memberikan ketenangan, kenyamanan dan kebersihan SPBU.

Tugas :

- a. Melaksanakan koordinasi dengan bagian lainnya dalam rangka kerja sama dan sinkronisasi program kerja.
- b. Melakukan tugas yang lain yang berkaitan dengan masalah kebersihan SPBU atas perintah manajer.

Tanggung Jawab :

- a. Ketetapan dan kecepatan Kebersihan SPBU

b. Peralatan : Inventaris Operasional kebersihan SPBU.

Tenaga Kerja dan Jumlahnya dapat dilihat dalam tabel 4.1 berikut ini:

**Tabel 4.1 Tenaga Kerja SPBU Tahun 2013**

No	Klasifikasi Pekerjaan	Jenis Kelamin		
		Laki-laki	Wanita	Jumlah
1	Manajer	2	1	3
2	Pengawas	2	-	2
3	Operator	6	3	9
4	Perawatan / Teknis	2	-	2
5	Keamanan (Satpam)	2	-	2
6	Petugas Kebersihan	2	-	2
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>4</b>	<b>20</b>

*Sumber:* SPBU Fadli Elmi 14.283.6116.

## **BAB V**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **1.1 Gambaran Umum Responden**

Responden penelitian adalah seluruh karyawan SPBU Fadli Elmi yang berjumlah 20 orang. Kemudian penyebaran kuesioner kepada konsumen SPBU Fadli Elmi yang berjumlah 30 responden dilakukan di lokasi penelitian yaitu SPBU Fadli Elmi Kecamatan Pangakalan Lesung Kabupaten Pelalawan. Pengumpulan dan pengolahan data kuesioner ini dilakukan selama 1 bulan yaitu penelitian ini dilakukan sejak tanggal 18 Januari 2013 hingga 20 Februari 2013.

##### **1.1.1 Pembobotan Perspektif *Balance Scorecard***

*Balance Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja komprehensif yang meliputi aspek keuangan dan aspek nonkeuangan. Langkah awal yang harus dilakukan adalah menetapkan bobot pada masing-masing perspektif untuk mencapai tujuan utama yang ditetapkan. SPBU Fadli Elmi memberikan bobot pada perspektif keuangan dan pelanggan masing-masing sebesar 30%. Pertumbuhan penjualan didukung oleh kepuasan dan kepercayaan pelanggan kepada perusahaan, yang kemudian akan mencapai pertumbuhan profitabilitas. Kedua perspektif ini sama pentingnya dalam keberhasilan perusahaan. Sedangkan untuk perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, SPBU Fadli Elmi memberikan bobot masing-masing sebesar 20% perusahaan.

membutuhkan Sumber daya yang berkualitas dan didukung dengan pengembangan produk terbaru dan promosi. Perusahaan menganggap kedua perspektif ini sama pentingnya dalam memberikan kontribusi mencapai keberhasilan perusahaan. Pencapaian tujuan strategi dapat dilakukan dengan cara menentukan ukuran sasaran yang relevan. Ukuran sasaran tersebut terdiri dari ukuran hasil (*lagging indicator*) yang dapat dijabarkan pada tabel 5.1 dibawah ini:

**Tabel 5.1 Pembobotan *Balance Scorecard***

<b>Sasaran Strategi</b>	<b><i>Lagging Indicators</i></b>
<b>Perspektif Keuangan (F) (30%)</b> 1. Peningkatan Likuiditas Perusahaan 2. Turunya tingkat hutang perusahaan 3. Peningkatan efektivitas perusahaan 1. Peningkatan Profitabilitas perusahaan	<i>Current Assets</i> <i>Debt to Equity Ratio</i> <i>Total Assets Turn Over</i> <i>ROA</i>
<b>Perspektif Konsumen (C) (30%)</b> 1. Peningkatan Kepuasan Konsumen 2. Peningkatan pendapatan dari produk dan jasa yang ditawarkan kepada konsumen	Survey kepuasan konsumen Rasio Profitabilitas konsumen
<b>Prospektif Bisnis Internal (I) (20%)</b> 1. Pengembangan Produk dan Jasa 2. Minimalisasi Masalah 3. Meningkatkan kecepatan pelayanan	Penjualan produk baru Tanggapan keluhan pelanggan Waktu pemesanan produk
<b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (G) (20%)</b> 1. Peningkatan kepuasan karyawan 2. Peningkatan produktivitas karyawan. 3. Meningkatkan hubungan dengan karyawan	Survey kepuasan karyawan produktivitas karyawan Retensi Karyawan

*Sumber:* Wawancara FAP Manajer SPBU Fadli Elmi nomor 14.283.6116 (diolah)

### **1.1.2 Hasil Penilaian Kinerja Pada Masing-Masing Perspektif**

#### **1.1.2.1 Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif Keuangan**

Pengukuran kinerja perspektif keuangan pada SPBU Fadli Elmi dengan konsep *Balance Scorecard* dilakukan melalui empat tolak ukur menggunakan rasio keuangan, antara lain :

### A. CR(*Current Assets*)

Rasio likuiditas yang di gunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *Curren Rati* untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek dengan asumsi bahwa semua aktiva lancar dikonversikan kedalam kas. Rumusnya adalah:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar (Current Assets)}}{\text{Hutang Lancar (Current Liabilities)}} \times 100\%$$

Rasio ini sangat bermanfaat untuk mengetahui sampai seberapa jauh perusahaan dapat melunasi hutang jangka pendeknya. Semakin besar rasio yang diperoleh, semakin lancar hutang pembayaran jangka pendeknya (Rangkuti ; 2011 ; 184). Perhitungan *Current Assets* pada SPBU Fadli Elmi dapat dilihat pada tabel 5.2 dibawah ini:

**Tabel 5.2***Current Assets* Pada SPBU Fadli Elmi

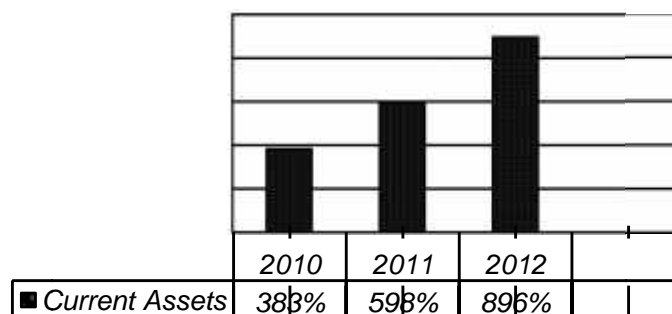
	<b>Tahun 2010 (Rp)</b>	<b>Tahun 2011 (Rp)</b>	<b>Tahun 2012 (Rp)</b>
<b>Aktiva Lancar</b>	823.235.653	1.714.555.065	2.887.784.723
<b>Pasiva Lancar</b>	214.636.425	286.545.075	322.227.019
<b>%CR</b>	3.83 atau 383%	5.98 atau 598%	8.96 atau 896%
<b>Rata-rata</b>	6.25 atau 625%		

*Sumber:* SPBU Fadli Elmi Nomor 14.283.6116 (diolah).

Dari hasil analisis, *Current Assets* pada SPBU Fadli Elmi dari tahun 2010-2012 terus meningkat yaitu 383% atau 3.83 pada 2010, 598% atau 5.98 pada 2011 dan 896% atau 8.96 pada tahun 2012 (Grafik 5.1), dengan rata-rata 625% atau 6.25. Hal ini memberikan indikasi jaminan yang baik bagi kreditor jangka pendek, dalam arti setiap saat perusahaan memiliki

kemampuan untuk melunasi kewajiban-kewajiban finansial jangka pendeknya.

**Grafik 5.1 Current Assets SPBU Fadli Elmi**



Sumber: SPBU Fadli Elmi nomor 14.283.6116 (diolah)

Hasil wawancara dengan manajer FAP (*financial and Personalia*), SPBU Fadli Elmi menetapkan nilai target rata-rata CR sebesar 750% atau 7.50. Dilihat dari perhitungan rata-rata *Current Assets* dari tahun 2010-2012 maka, besarnya persentase pencapaian target SPBU Fadli Elmi adalah sebesar 83.33%. Selanjutnya adalah mengukur jumlah skor indikator *Current Asset* dengan memberikan nilai A = 4, B = 3, C = 2 dan D = 1, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{(\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum})}{4}$$

$$\text{Interval kelas CR} = \frac{(750\% - 0)}{4} = 187.5\%$$

Jadi, kriteria skor indikator CR adalah :

$$A = 562.5 - 750\%$$

$$B = 375 - < 562.5\%$$

$$C = 187.5\% - < 375\%$$

$$D = < 187.5\%$$

Berdasarkan perhitungan rata-rata *Current Asset* pada SPBU Fadli Elmi yaitu sebesar 625% atau 6.25 maka, dapat ditentukan skor indikator *Current Asset* adalah A karena berada pada interval 562.5% - 750%.

#### **B. DR (*Debt to Total Asset*)**

Ukuran yang dipakai untuk mengetahui Rasio *leverage* dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *Debt to Total Asset*, yaitu perbandingan antara total kewajiban (total hutang) dengan total aktiva. Rasio ini menunjukkan berapa bagian dari seluruh aktiva yang dibelanjai oleh hutang. Rumusnya adalah:

$$\text{Debt to Total Asset} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Perhitungan nilai *Debt to Total Asset* pada SPBU Fadli Elmi dapat dilihat pada tabel 5.3 dibawah ini:

**Tabel 5.3 *Debt to Total Asset* SPBU Fadli Elmi**

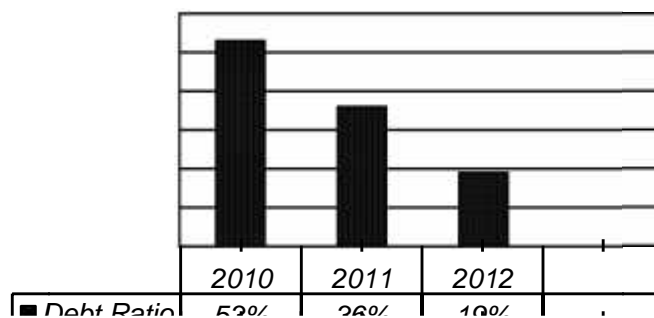
	<b>Tahun 2010 (Rp)</b>	<b>Tahun 2011 (Rp)</b>	<b>Tahun 2012 (Rp)</b>
<b>Total Hutang</b>	3.867.956.678	2.772.091.911	1.540.000.437
<b>Jumlah Aktiva</b>	7.335.060.111	7.487.858.999	7.922.568.131
<b>DR%</b>	0.53 atau 53%	0.36atau 36%	0.19 atau 19%
<b>Rata-Rata</b>	0.36 atau 36%		

Sumber: SPBU Fadli Elmi Nomor 14.283.6116 (diolah).

Dari perhitungan *Debt to Total Asset* pada data keuangan SPBU Fadli Elmi tahun 2010 -2012 mengalami penurunan, yaitu 53% pada tahun 2010, 36% pada tahun 2011 dan 19% pada tahun 2012 (Grafik 5.2), meskipun pada tahun 2012 nilai DR menurun menjadi 19% namun jika di

rata-ratakan dari tahun 2010 sampai tahun 2012 didapat nilai *Debt to Total Asset* sebesar 36%.

**Grafik 5.2 Debt Ratio SPBU Fadli Elmi**



Sumber: SPBU Fadli Elmi nomor 14.283.6116(diolah).

Hasil wawancara dengan manajer FAP (*financial and Personalia*), SPBU Fadli Elmi menetapkan nilai target rata-rata DR sebesar maksimal 50%. Selanjutnya adalah mengukur jumlah skor indikator *Debt to Total Asset* dengan memberikan nilai A = 4, B = 3, C = 2 dan D = 1, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{(\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum})}{4}$$

$$\text{Interval kelas DR} = \frac{(50\% - 0)}{4} = 12.5\%$$

Jadi, kriteria skor indikator DR adalah :

$$A = 37.5\% - 50\%$$

$$B = 25\% - < 37.5\%$$

$$C = 12.5\% - < 25\%$$

$$D = < 12.5\%$$

Berdasarkan perhitungan rata-rata *Debt to Total Asset* pada SPBU Fadli Elmi yaitu sebesar 36% maka, Nilai DR yang diperoleh masih



dibawah target yang diinginkan perusahaan. Selanjutnya, dapat ditentukan skor indikator *Debt to total Asset* pada SPBU Fadli Elmi adalah B karena berada pada interval  $25 - < 37.5\%$

### C. ROA (*Return On Assets*)

ROA merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen dalam memperoleh laba secara keseluruhan. Rumusnya adalah:

$$\text{Return on Assets ROA} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Perhitungan ROA pada SPBU Fadli Elmi dapat dilihat pada tabel 5.4 dibawah ini:

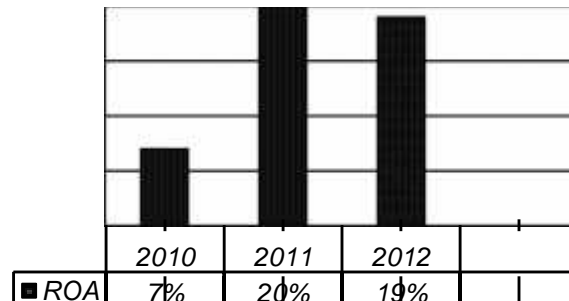
**Tabel 5.4 Return on Assets Pada SPBU Fadli Elmi**

	<b>Tahun 2010 (Rp)</b>	<b>Tahun 2011 (Rp)</b>	<b>Tahun 2012 (Rp)</b>
<b>Laba bersih Setelah Pajak</b>	505.076.243	1.514.135.383	1.534.137.438
<b>Total Aktiva</b>	7.335.060.111	7.487.858.998	7.922.568.132
<b>ROA %</b>	0.07 atau 7%	0.20 atau 20%	0.19 atau 19%
<b>Rata-Rata</b>	0.15 atau 15%		

Sumber: SPBU Fadli Elmi Nomor 14.283.6116 (diolah).

Dari perhitungan diatas dapat dilihat bahwa ROA meningkat dari tahun ke tahun yaitu dari tahun 2010 sebesar 7% meningkat pada tahun 2011 menjadi 20%, dan pada tahun 2012 ROA mengalami penurunan menjadi 19% (Grafik 5.3), semakin besar rasio ini maka perusahaan semakin baik artinya aktiva perusahaan lebih cepat berputar dan memperoleh laba.

**Grafik 5.3 Return On Asset SPBU  
Fadli Elmi**



Sumber: SPBU Fadli Elmi nomor 14.283.6116 (diolah)

Hasil wawancara dengan manajer FAP (*financial and Personalia*), SPBU Fadli Elmi menetapkan nilai target rata-rata ROA sebesar 20%. Dilihat dari perhitungan rata-rata ROA dari tahun 2010-2012 maka, besarnya persentase pencapaian target SPBU Fadli Elmi adalah sebesar 75%. Selanjutnya adalah mengukur jumlah skor indikator ROA dengan memberikan nilai A = 4, B = 3, C = 2 dan D = 1, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{(\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum})}{4}$$

$$\text{Interval kelas ROA} = \frac{(20\% - 0)}{4} = 5\%$$

Jadi, kriteria skor indikator ROA adalah :

A = 15% - 20%

B = 10% - < 15%

C = 5% - < 10%

D = < 5%

Berdasarkan perhitungan rata-rata ROA pada SPBU Fadli Elmi yaitu sebesar 15% maka, dapat ditentukan skor indikator ROA adalah A karena berada pada interval 15% - 20%.

#### D. TATO (Total Assets Turn Over)

*Activity ratio* mengukur sejauh mana efektifitas manajemen perusahaan dalam mengelola asset-asetnya. Dalam penelitian ini menggunakan pengukuran *Total Asset Turnover* (Perputaran Aktiva) yang mengukur perputaran dari semua asset yang dimiliki perusahaan. *Total Asset Turnover* dihitung dari pembagian antara penjualan dengan total asetnya. Rumusnya adalah:

$$\text{Total Asset Turnover TATO} = \frac{\text{penjualan Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Perhitungan TATO dari tahun 2010 sampai tahun 2012 dapat dilihat pada tabel 5.5 dibawah ini:

**Tabel 5.5 Total Assets Turn Over SPBU Fadli Elmi**

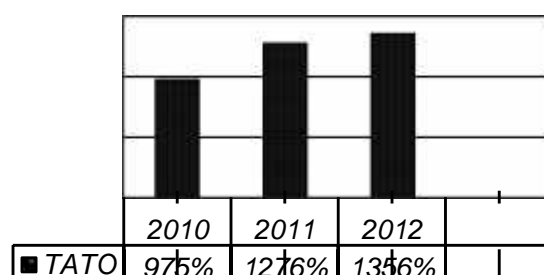
	<b>Tahun 2010 (Rp)</b>	<b>Tahun 2011 (Rp)</b>	<b>Tahun 2012 (Rp)</b>
<b>Penjualan Bersih</b>	<b>71.545.475.000</b>	<b>95.515.025.000</b>	<b>107.409.006.250</b>
<b>Total Aktiva</b>	<b>7.335.060.111</b>	<b>7.487.858.998</b>	<b>7.922.568.132</b>
<b>TATO %</b>	<b>9.75 atau 975%</b>	<b>12.76 atau 1276%</b>	<b>13.56 atau 1356%</b>
<b>Rata-Rata</b>	<b>12.02 atau 1202%</b>		

Sumber: SPBU Fadli Elmi Nomor 14.283.6116 (diolah).

Dari hasil perhitungan diatas terlihat bahawa rasio aktivitas TATO yaitu dengan membagi Penjualan bersih dengan total aktiva, diperoleh TATO meningkat dari tahun 2010 sebesar 975% menjadi 1276% pada

tahun 2011 meningkat lagi pada tahun 2012 menjadi 1356% (Grafik 5.4), sehingga didapat rata-rata TATO pada SPBU Fadli Elmi dari tahun 2010-2012 sebesar 1202%. Artinya perusahaan mampu menghasilkan penjualan yang meningkat setiap tahunnya dari setiap rupiah dalam aset.

**Grafik 5.4 Total Asset Turn Over  
SPBU Fadli Elmi**



Sumber: SPBU Fadli Elmi nomor 14.283.6116 (diolah)

Hasil wawancara dengan manajer FAP (*financial and Personalia*), SPBU Fadli Elmi menetapkan nilai target rata-rata TATO sebesar 1500%. Dilihat dari perhitungan rata-rata TATO dari tahun 2010-2012 maka, besarnya persentase pencapaian target SPBU Fadli Elmi adalah sebesar 80.13%. Selanjutnya adalah mengukur jumlah skor indikator TATO dengan memberikan nilai A = 4, B = 3, C = 2 dan D = 1, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{(\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum})}{4}$$

$$\text{Interval kelas TATO} = \frac{(1500\% - 0)}{4} = 375\%$$

Jadi, kriteria skor indikator TATO adalah :

A = 1125% - 1500%

B = 750% - < 1125%

$$C = 375\% - < 750\%$$

$$D = < 375\%$$

Berdasarkan perhitungan rata-rata TATO pada SPBU Fadli Elmi yaitu sebesar 1202% maka, dapat ditentukan skor indikator TATO adalah A karena berada pada interval 1125% - 1500%.

#### 1.1.2.2 Hasil Penilaian Kinerja pada Perspektif Pelanggan.

Penilaian kinerja pada perspektif pelanggan dilihat dari persentase kepuasan konsumen dapat diukur dengan menggunakan *Survey* kepuasan konsumen, dan persentase profitabilitas konsumen. Dalam penelitian ini alat ukur yang digunakan adalah :

##### A. Survey Kepuasan Konsumen

Hasil uji reliabilitas dan validitas dapat dilihat pada tabel 5.6 dan tabel 5.7 berikut ini :

**Tabel 5.6 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Konsumen**

No	Variabel Penelitian	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Tanggapan Konsumen terhadap Penawaran Produk Pertamina.	0.795	Reliabel
2	Tanggapan Konsumen terhadap Prosedur Pelayanan.	0.689	Reliabel
3	Tanggapan Konsumen terhadap penanganan formulir keluhan pelanggan.	0.821	Reliabel
4	Tanggapan Konsumen terhadap kondisi dan kualitas karyawan.	0.713	Reliabel
5	Tanggapan Konsumen terhadap Fasilitas dan peralatan perusahaan	0.695	Reliabel
6	Tanggapan Konsumen terhadap Kenyamanan SPBU	0.717	Reliabel

*Sumber:* Kuesioner Penelitian (diolah).

Dari tabel 5.6 dapat diketahui bahwa tanggapan konsumen mengenai (penawaran produk, prosedur pelayanan, penanganan keluhan pelanggan, kondisi dan kualitas karyawan, Fasilitas dan peralatan perusahaan dan kenyamanan SPBU) dinyatakan *reliable*, indikator untuk uji reliabilitas adalah *Cronbach's Alpha*. Apabila *Cronbach's Alpha* > 0.6 menunjukkan instrument yang digunakan *reliable*.

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu item dikatakan valid jika nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dibandingkan 0.3. Uji validitas data kepuasan konsumen dapat dilihat pada tabel 5.7 dibawah ini:

**Tabel 5.7 Hasil Uji Validitas Kepuasan Konsumen**

No	Variabel Penelitian	Corrected Item- Total Corellation	Keterangan
1	<b>Penawaran Produk Pertamina</b>		
	Q1	0.460	Valid
	Q2	0.670	Valid
	Q3	0.539	Valid
2	<b>Prosedur Pelayanan</b>		
	Q4	0.636	Valid
	Q5	0.607	Valid
	Q6	0.432	Valid
	Q7	0.422	Valid
3	<b>Penanganan Keluhan Pelanggan</b>		
	Q8	0.328	Valid
	Q9	0.390	Valid
	Q10	0.533	Valid
4	<b>Kondisi dan Kualitas Karyawan</b>		
	Q11	0.488	Valid
	Q12	0.641	Valid
	Q13	0.474	Valid
5	<b>Fasilitas dan Peralatan Perusahaan</b>		
	Q14	0.594	Valid
	Q15	0.557	Valid
	Q16	0.817	Valid
6	<b>Kenyamanan SPBU</b>		
	Q17	0.505	Valid
	Q18	0.395	Valid
	Q19	0.385	Valid
	Q20	0.442	Valid

Sumber: Kuesioner Penelitian (diolah).

Hasil dari tabel 5.7 dapat diketahui bahwa keseluruhan variabel penelitian ini memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* diatas tingkat signifikasi 0.3 sehingga data kuesioner kepuasan konsumen dikatakan valid. Untuk mengetahui tingkat kepuasan konsumen terhadap atribut pada SPBU Fadli Elmi nomor 14.283.6116 dapat dilihat skor rata-rata (*mean*) kepuasan konsumen pada tabel 5.8 dibawah ini:

**Tabel 5.8 Tingkat Kepuasan Konsumen SPBU Fadli Elmi**

No	Tanggapan Kepuasan Konsumen Terhadap Atribut pada SPBU Fadli Elmi	Skor Rata-Rata ( <i>Mean</i> )
<b>Penawaran Produk Pertamina :</b>		
1	SPBU Fadli Elmi menawarkan berbagai macam produk Pertamina Jenis BBM.	<b>4.10</b>
2	SPBU Fadli Elmi menawarkan berbagai macam produk Pertamina non BBM.	
3	Mini market SPBBU Fadli Elmi menawarkan produk yang lengkap dan berkualitas.	
<b>Prosedur Pelayanan :</b>		
4	Petugas SPBU Fadli Elmi memandu konsumen menuju pulau pengisian bahan bakar yang tersedia.	<b>4.19</b>
5	Pelanggan disambut dengan sopan	
6	Pelanggan ditanya jenis BBM yang dibutuhkan	
7	SPBU Fadli Elmi tidak memandang status sosial dan memperlakukan konsumen dengan hormat.	
<b>Penanganan keluhan pelanggan :</b>		
8	SPBU Fadli Elmi menyediakan formulir keluhan pelanggan.	<b>3.93</b>
9	Petugas SPBU Fadli Elmi bersedia menolong konsumen ketika mengalami kesulitan.	
10	Petugas (operator) SPBU Fadli Elmi memiliki kemampuan yang baik dalam menyelesaikan masalah pelanggan.	
<b>Kondisi dan Kualitas Karyawan :</b>		
11	Petugas SPBU Fadli Elmi menggunakan seragam, bersih dan rapi sesuai standar yang ditetapkan Pertamina	<b>4.30</b>
12	Petugas SPBU Fadli Elmi memiliki kemampuan dan keterampilan yang baik	
13	Semua transaksi dilakukan dengan jujur, cepat dan tepat.	
<b>Fasilitas dan Peralatan Terpelihara dengan Baik :</b>		
14	Kondisi Interior SPBU Fadli Elmi dalam kondisi baik.	



Lanjutan

		<b>4.39</b>
15	Kondisi eksterior SPBU Fadli Elmi dalam kondisi.	
16	Fasilitas dan peralatan terawat dengan baik	
<b>Kenyamanan :</b>		
17	SPBU Fadli Elmi berada pada posisi yang strategis	<b>4.12</b>
18	SPBU Fadli Elmi memiliki sistem pengamanan yang baik.	
19	Petugas SPBU Fadli Elmi mengucapkan terima kasih kepada pelanggan.	
20	Kepuasan pelayanan petugas SPBU Fadli Elmi	
<b>Jumlah Skor Nilai Rata-Rata Secara Keseluruhan</b>		<b>4.17</b>

*Sumber:* Kuesioner Penelitian (diolah).

Pada tabel 5.8 dapat diketahui bahwa data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada konsumen SPBU Fadli Elmi menunjukkan hasil nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4.17. Angka yang dihasilkan dari nilai rata-rata ini menginterpretasikan bahwa angka diatas 4.00 memiliki penilaian dengan kategori puas/baik.

Hasil wawancara dengan manajer operasional, SPBU Fadli Elmi menetapkan nilai target rata-rata kepuasan konsumen sebesar 5.00. Dilihat dari perhitungan rata-rata kepuasan konsumen, besarnya persentase pencapaian target SPBU Fadli Elmi adalah 83.4%. Selanjutnya adalah mengukur jumlah skor indikator kepuasan konsumen dengan memberikan nilai A = 4, B = 3, C = 2, D = 1 dan E = 0, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum}}{5}$$

$$\text{Interval kelas kepuasan konsumen} = \frac{5.00 - 1}{5} = 0.8$$

Jadi, kriteria skor indikator kepuasan konsumen adalah :

$$A = 4.3 - 5.0$$

$$B = 3.5 - 4.2$$

$$C = 2.7 - 3.4$$

$$D = 1.9 - 2.6$$

$$E = 1.0 - 1.8$$

Berdasarkan perhitungan rata-rata kepuasan konsumen pada SPBU Fadli Elmi yaitu sebesar 4.17 maka, dapat ditentukan skor indikator kepuasan konsumen adalah B karena berada pada interval 3.5 – 4.2. Terkait penilaian tersebut, SPBU Fadli Elmi akan berusaha memberikan pelayanan terbaik. Hal ini bertujuan untuk mempertahankan loyalitas kepada konsumen serta meningkatkan pencapaian konsumen baru.

## **B. Profitabilitas Konsumen**

Profitabilitas Konsumen digunakan untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai perusahaan dari penjualan produk Pertamina yang ditawarkan kepada konsumen dengan cara membagi laba bersih sebelum pajak dengan penjualan bersih. Profitabilitas konsumen dapat dilihat pada tabel 5.9 dibawah ini:

**Tabel 5.9 Profitabilitas Konsumen SPBU Fadli Elmi**

	<b>Tahun 2010 (Rp)</b>	<b>Tahun 2011 (Rp)</b>	<b>Tahun 2012 (Rp)</b>
<b>Laba Bersih Sebelum Pajak</b>	719.712.669	1.800.680.458	1.856.364.457
<b>Penjualan Bersih</b>	71.545.475.000	95.515.025.000	107.409.006.250
<b>% Profitabilitas konsumen</b>	1.01%	1.88%	1.72%
<b>Rata-Rata</b>	1.53%		

Sumber: SPBU Fadli Elmi Nomor 14.283.6116 (diolah)

Hasil tabel 5.9 menjelaskan bahwa persentase profitabilitas konsumen pada tahun 2010 sebesar 1.01% serta tahun 2011 meningkat menjadi 1.88% dan mengalami penurunan menjadi 1.72% pada tahun 2012. Meskipun nilai rata-rata lebih tinggi di bandingkan profitabilitas konsumen pada tahun 2010 namun profitabilitas perusahaan semakin meningkat pada tahun-tahun berikutnya melebihi nilai rata-rata, jadi semakin tinggi nilai profitabilitas konsumen berarti menunjukkan semakin tinggi laba yang berhasil dicapai oleh perusahaan.

Hasil wawancara dengan manajer FAP (*financial and Personalia*), SPBU Fadli Elmi menetapkan nilai target rata-rata profitabilitas konsumen sebesar 2%.Dilihat dari perhitungan rata-rata profitabilitas konsumen dari tahun 2010-2012 maka, besarnya persentase pencapaian target SPBU Fadli Elmi adalah sebesar 76.5%. Selanjutnya adalah mengukur jumlah skor indikator profitabilitas konsumen dengan memberikan nilai A = 4, B = 3, C = 2 dan D = 1, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum}}{4}$$

$$\text{Interval kelas profitabilitas konsumen} = \frac{2\% - 0}{4} = 0.5\%$$

Jadi, kriteria skor indikator profitabilitas konsumen adalah :

$$A = 1.5\% - 3\%$$

$$B = 1\% - < 1.5\%$$

$$C = 0.5\% - < 1\%$$

$$D = < 0.5\%$$

Berdasarkan perhitungan rata-rata profitabilitas konsumen pada SPBU Fadli Elmi yaitu sebesar 1.53% maka, dapat ditentukan skor indikator profitabilitas konsumen adalah A karena berada pada interval 1.5% - 3%.

#### **1.1.2.3 Hasil Penilaian Kinerja pada Perspektif Proses Bisnis Internal**

Untuk mengukur pencapaian kinerja SPBU Fadli Elmi pada perspektif proses bisnis internal dapat dari pengembangan penjualan produk / jasa baru baik itu produk Pertamina maupun non Pertamina, minimalisasi masalah keluhan pelanggan dan kecepatan dan ketepatan pelayanan.

##### **A. Pengembangan Penjualan Produk / Jasa Baru**

Untuk menarik pelanggan SPBU Fadli Elmi melakukan inovasi dengan pengembangan produk-produk Pertamina maupun non Pertamina, pengembangan produk baru saat ini adalah adanya penjualan produk Pertamina non BBM seperti pelumas kendaraan, dan minimarket dengan persentase keduanya sebesar 2%, lebih jauh kedepan untuk lebih

meningkatkan pelayanan kepada konsumen SPBU Fadli Elmi akan menambah bahan bakar minyak jenis Pertamina dan Café untuk produk non BBM sehingga ditargetkan inovasi produk meingkat menjadi 4%.

Selanjutnya adalah mengukur jumlah skor indikator inovasi penjualan produk / jasa baru dengan memberikan nilai A = 4, B = 3, C = 2 dan D = 1, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum}}{4}$$

$$\text{Interval kelas inovasi produk} = \frac{4\% - 1}{4} = 0.75\%$$

Jadi, kriteria skor indikator inovasi produk / jasa baru adalah :

$$A = 2.25\% - 3\%$$

$$B = 1.5\% - < 2.25\%$$

$$C = 0.75\% - < 1.5\%$$

$$D = < 0.75\%$$

Berdasarkan persentase produk yang dijual SPBU Fadli Elmi saat ini maka, dapat ditentukan skor indikator pengembangan penjualan produk / jasa baru adalah B karena berada pada interval 1.5% - < 2.25%.

## **B. Minimalisasi Masalah**

Dalam hal menjaga loyalitas konsumen, SPBU menyediakan formulir keluhan pelanggan yang akan ditindaklanjuti oleh perusahaan dalam waktu 48 jam, target perusahaan adalah tidak adanya keluhan dari pelanggan, hal ini berhasil dicapai SPBU Fadli Elmi karna tidak adanya

keluhan dari pelanggan maka dalam hal ini SPBU Fadli Elmi terus mempertahankan pelayanan dengan konsumennya.

### C. Peningkatan Kecepatan pelayanan

Dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas bahan bakar minyak perusahaan terus mengikatkan jalinan kerja sama yang baik terhadap para pemasok dari Pertamina. Hal ini dilakukan setelah perusahaan melakukan pemesanan minyak ke PT.Pertamina, dari wawancara dengan manajer oprasional idealnya perusahaan harus memesan minyak setiap hari dengan nilai persentase 100% meliputi pemesanan premium dan solar agar ketersediaan minyak di stasiun pengisian bahan bakar selalu ada sehingga minyak tidak pernah habis, hal ini memberikan kepuasan tersendiri bagi pelanggan dan dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan. Namun saat ini SPBU Fadli Elmi hanya dapat memesan minyak pada Pertamina setiap 2 hari sekali atau 50% dari yang seharusnya.

Selanjutnya adalah mengukur jumlah skor indikator kecepatan dan ketepatan pelayanan dengan memberikan nilai A = 4, B = 3, C = 2 dan D = 1, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum}}{4}$$

$$\text{Interval kelas kecepatan dan ketepatan} = \frac{100\% - 0}{4} = 25\%$$

Jadi, kriteria skor indikator kecepatan dan ketepatan adalah :

A = 75% - 100%

B = 50% - < 75%

$C = 25\% - < 50\%$

$D = < 25\%$

Berdasarkan kriteria skor indikator maka, dapat ditentukan skor indikator kecepatan dan ketepatan pelayanan adalah B karena berada pada interval  $50\% - < 75\%$ .

#### **1.1.2.4 Hasil penilaian Kinerja pada perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Tujuan strategis perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ditentukan melalui alat pengukuran sebagai berikut :

##### **A. Survey Kepuasan Karyawan**

Pengujian kualitas data menggunakan uji reliabilitas dan uji validitas. Hasil dari Pengujian data dapat dilihat pada tabel 5.10 dan tabel 5.11 di bawah ini :

**Tabel 5.10 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan**

<b>No</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Keterangan</b>
1	Tanggapan Karyawan terhadap motivasi	0.807	Reliabel
2	Tanggapan Karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri	0.791	Reliabel
3	Tanggapan Karyawan terhadap kondisi kerja	0.689	Reliabel
4	Tanggapan Karyawan terhadap promosi	0.755	Reliabel
5	Tanggapan Karyawan terhadap hubungan dengan atasan	0.833	Reliabel
6	Tanggapan Karyawan terhadap hubungan dengan rekan kerja.	0.870	Reliabel
7	Tanggapan Karyawan terhadap motivasi	0.764	Reliabel

*Sumber:* Kuesioner Penelitian (diolah)

Pada tabel 5.10 diatas dapat diketahui bahwa uji reliabilitas pada keseluruhan variabel tersebut menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0.60. sehingga hasil keseluruhan variabel mengenai kuesioner kepuasan karyawan terhadap SPBU Fadli Elmi dikatakan *reliable*. Hasil Uji validitas mengenai data kuesioner kepuasan karyawan pada SPBU Fadli Elmi dapat dilihat pada tabel 5.11 dibawah ini:

**Tabel 5.11 Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan**

No	Variabel Penelitian	<i>Corrected Item-Total Corellation</i>	Keterangan
1	<b>Kompensasi</b>		
	Q1	0.683	Valid
	Q2	0.584	Valid
	Q3	0.704	Valid
2	<b>Pekerjaan itu Sendiri</b>		
	Q4	0.594	Valid
	Q5	0.634	Valid
	Q6	0.696	Valid
3	<b>Kondisi Kerja</b>		
	Q7	0.655	Valid
	Q8	0.373	Valid
	Q9	0.518	Valid
4	<b>Promosi</b>		
	Q10	0.681	Valid
	Q11	0.549	Valid
	Q12	0.536	Valid
5	<b>Hubungan dengan Atasan</b>		
	Q13	0.655	Valid
	Q14	0.645	Valid
	Q15	0.812	Valid
6	<b>Hubungan dengan Teman Kerja</b>		
	Q16	0.777	Valid
	Q17	0.788	Valid
	Q18	0.823	Valid
7	<b>Motivasi</b>		
	Q19	0.749	Valid
	Q20	0.451	Valid
	Q21	0.609	Valid

*Sumber:* Kuesioner Penelitian (diolah).



Pada tabel 5.11 diatas menjelaskan bahwa hasil data kuesioner kepuasan karyawan dinyatakan valid karena menunjukkan nilai diatas 0.3.

Untuk mengetahui skor rata-rata tingkat kepuasan karyawan dapat dilihat pada tabel 5.12 di bawah ini :

**Tabel 5.12 Tingkat Kepuasan Karyawan pada SPBU Fadli Elmi**

No	Tanggapan Kepuasan Karyawan Pada SPBU Fadli Elmi	Skor Rata-Rata (Mean)
<b>Kompensasi :</b>		
1	Kepuasan Karyawan dengan gaji yang diterima saat ini.	<b>4.00</b>
2	Kepuasan Karyawan terhadap bonus dan insentif yang diberikan perusahaan.	
3	Kepuasan Karyawan terhadap tunjangan kesehatan.	
<b>Pekerjaan itu Sendiri :</b>		
4	Kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya saat ini.	<b>4.58</b>
5	Kepastian kerja yang diberikan perusahaan.	
6	Kesempatan menyelesaikan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan dengan baik.	
<b>Kondisi Kerja :</b>		
7	Kepuasan Karyawan dengan kenyamanan tempat kerja.	<b>3.83</b>
8	Kepuasan Karyawan terhadap Perhatian perusahaan terhadap keselamatan dan kesehatan kerja.	
9	Kepuasan Karyawan terhadap fasilitas kerja yang lengkap.	
<b>Promosi :</b>		
10	Peluang untuk mendapatkan promosi pekerjaan	<b>3.28</b>
11	Pelatihan karyawan untuk naik jabatan yang lebih tinggi.	
12	Kepuasan Karyawan terhadap pengembangan karir dalam perusahaan.	
<b>Hubungan dengan Atasan</b>		
13	Pemimpin mengkomunikasikan visi dan misi dengan jelas.	<b>4.57</b>
14	Memiliki hubungan yang baik dengan atasan.	
15	Atasan selalu memberikan bimbingan dalam pekerjaan.	

Lanjutan

	<b>Hubungan dengan Teman Kerja :</b>	
16	Hubungan yang erat dengan rekan kerja.	<b>4.65</b>
17	Rekan kerja sering memberikan motivasi dalam pekerjaan.	
18	Rekan kerja sering memberikan bantuandalam pekerjaan.	
	<b>Motivasi :</b>	
19	Pemberian penghargaan kepada karyawan berprestasi.	<b>4.18</b>
20	Karyawan selalu memacu untuk berprestasi dibidang pekerjaan saat ini.	
21	Karyawan memiliki kesetiaan yang tinggi pada perusahaan.	
	<b>Jumlah Skor Nilai Rata-Rata Secara Keseluruhan</b>	<b>4.16</b>

Sumber: Kuesioner Penelitian (diolah)

Berdasarkan tabel diatas menghasilkan tentang hasil skor nilai rata-rata keseluruhan adalah 4.16. Hasil tersebut menunjukkan hasil dengan kategori baik karena memiliki nilai rata-rata diatas 4.00. Hasil wawancara dengan manajer FAP (*Financial and Personalia*), SPBU Fadli Elmi menetapkan target rata-rata kepuasan konsumen adalah 5.00. Selanjutnya adalah mengukur jumlah skor indikator kepuasan karyawan dengan memberikan nilai A = 4, B = 3, C = 2, D = 1 dan E = 0, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum}}{5}$$

$$\text{Interval kelas kepuasan karyawan} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

Jadi, kriteria skor indikator kepuasan karyawan adalah :

$$A = 4.3 - 5.0$$

$$B = 3.5 - 4.2$$

$$C = 2.7 - 3.4$$

$$D = 1.9 - 2.6$$

$$E = 1.0 - 1.8$$

Berdasarkan perhitungan rata-rata kepuasan karyawan pada SPBU Fadli Elmi yaitu sebesar 4.16 maka, dapat ditentukan skor indikator kepuasan karyawan adalah B karena berada pada interval 3.5 – 4.2.

Terkait penilaian tersebut, keberhasilan SPBU Fadli Elmi terwujud dengan penerapan teori *Gilmer* dengan baik yang meliputi pemberian kompensasi, pekerjaan yang dijalani karyawan, kondisi kerja, promosi pekerjaan, hubungan dengan atasan atau kepemimpinan, hubungan dengan teman kerja dan pemberian motivasi sebagai dorongan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

## B. Produktivitas Karyawan

Tingkat produktivitas karyawan digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu pada SPBU Fadli Elmi nomor 14.283.6116 Kabupaten Pelalawan yang dihitung dengan membagi laba usaha dengan jumlah karyawan dikali 100 %. Perhitungannya dapat dilihat pada tabel 5.13 di bawah ini:

**Tabel 5.13 Produktivitas Karyawan SPBU Fadli Elmi**

	<b>Tahun 2010</b>	<b>Tahun 2011</b>	<b>Tahun 2012</b>
<b>Laba Bersih Sebelum Pajak</b>	Rp. 719.712.669	Rp. 1.800.680.458	Rp. 1.856.364.457
<b>Jumlah Karyawan</b>	29 Orang	24 Orang	20 Orang
<b>TOTAL</b>	248.17%	750.28%	928.18%
<b>Rata-Rata</b>	642.21%		

Sumber: SPBU Fadli Elmi Nomor. 14.283.6116 (diolah).

Dari tabel 5.13 menunjukkan bahwa produktivitas karyawan pada tahun 2010 adalah 248.17% artinya setiap karyawan memberikan bagian laba bersih kepada perusahaan sebesar 248.17%, Sedangkan pada tahun 2011 mengalami kenaikan sebesar 750.28%. dan pada tahun 2012 meningkat sebesar 928.18%. Jumlah produktivitas karyawan pada tahun 2012 lebih besar dari jumlah rata-rata produktivitas selama tiga tahun yaitu sebesar 642.21%.

Hasil wawancara dengan manajer FAP (*Financial and personalia*), SPBU Fadli Elmi menetapkan nilai target rata-rata produktivitas karyawan sebesar 995%. Dilihat dari perhitungan rata-rata produktivitas karyawan dari tahun 2010-2012 maka, besarnya persentase pencapaian target SPBU Fadli Elmi adalah 64.5%. Selanjutnya adalah mengukur jumlah skor indikator produktivitas karyawan dengan memberikan nilai A = 4, B = 3, C = 2, dan D = 1, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum}}{4}$$

$$\text{Interval kelas produktivitas karyawan} = \frac{995\% - 0}{4} = 248.75\%$$

Jadi, kriteria skor indikator produktivitas karyawan adalah :

$$A = 746.25\% - 995\%$$

$$B = 497.5\% - <746.25\%$$

$$C = 248.75\% - <497.5\%$$

$$D = <248.75\%$$

Berdasarkan perhitungan rata-rata produktivitas karyawan pada SPBU Fadli Elmi yaitu sebesar 642.21% maka, dapat ditentukan skor indikator produktivitas karyawan adalah B karena berada pada interval 497.5% - <746.25%. Meskipun jumlah nilai rata-rata produktivitas karyawan masih jauh dari target yang ditetapkan, namun tingkat produktivitas karyawan telah mengalami peningkatan setiap tahun.

### C. Retensi Karyawan

Retensi Karyawan, mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan karyawannya. Rumusnya adalah:

$$\frac{\text{Jumlah seluruh karyawan} - \text{karyawan keluar}}{\text{Jumlah seluruh Karyawan}} \times 100\%$$

Persentase retensi karyawan dapat dilihat pada tabel 5.14 dibawah ini:

**Tabel 5.14 Retensi Karyawan SPBU Fadli Elmi**

<b>Tahun</b>	<b>Karyawan keluar (a)</b>	<b>Jumlah seluruh karyawan (b)</b>	<b>Retensi Karyawan (b-a) / b x 100%</b>
<b>2010</b>	<b>5</b>	<b>29</b>	<b>82.76</b>
<b>2011</b>	<b>2</b>	<b>24</b>	<b>91.67</b>
<b>2012</b>	<b>2</b>	<b>22</b>	<b>90.9</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>88.44%</b>

*Sumber:* SPBU Fadli Elmi Nomor 14.283.6116 (diolah).

Dari tabel diatas hasil dari perhitungan efektivitas kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang baik. Selama 3 tahun total karyawan yang keluar adalah 9 orang. Retensi karyawan meningkat dari tahun 2010 – 2011 dan kembali menurun pada tahun 2012 menjadi 90.9%, namun persentase penurunan masih di atas retensi karyawan pada tahun 2010 yaitu sebesar 82.76%. Dapat

disimpulkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada SPBU Fadli Elmi masih dinilai baik.

Hasil wawancara dengan manajer FAP (*Financial and personalia*), SPBU Fadli Elmi menetapkan nilai target rata-rata retensi karyawan sebesar 100%. Dilihat dari perhitungan rata-rata retensi karyawan dari tahun 2010-2012 maka, besarnya persentase pencapaian target SPBU Fadli Elmi adalah 88.44%. Selanjutnya adalah mengukur jumlah skor indikator produktivitas karyawan dengan memberikan nilai A = 4, B = 3, C = 2, dan D = 1, yaitu dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum}}{4}$$

$$\text{Interval kelas retensi karyawan} = \frac{100\% - 0}{4} = 25\%$$

Jadi, kriteria skor indikator retensi karyawan adalah :

A = 75% - 100%

B = 50% - <75%

C = 25% - <50%

D = < 25%

Berdasarkan perhitungan rata-rata retensi karyawan pada SPBU Fadli Elmi yaitu sebesar 88.44% maka, dapat ditentukan skor indikator produktivitas karyawan adalah A karena berada pada interval 75% - 100%.

### 1.1.3 Hasil Penilaian Kinerja Keseluruhan Pada SPBU Fadli Elmi

Setelah dilakukan pengukuran masing-masing perspektif kemudian dilanjutkan dengan analisis pengukuran kinerja secara keseluruhan. Penilaian kinerja dilakukan dengan pembobotan sesuai dengan yang ditetapkan SPBU Fadli Elmi dengan hasil akhir berupa bobot indikator yang diperoleh dari membagi bobot dengan jumlah indikator yang dapat dilihat pada tabel 5.15 dibawah ini:

**Tabel 5.15 Mengukur Bobot dan Bobot Indikator**

	Perspektif	<i>Key Performance Indicator</i>	Jumlah Indikator	Bobot (%)	Bobot Indikator
1	Finansial 4 Butir		4	30	7.5
		<i>Current Asset</i>			
		DR			
		ROA			
		TATO			
2	Pelanggan 2 Butir		2	30	15
		Indeks kepuasan konsumen			
		Profitabilitas konsumen			
3	Proses Internal 2. Butir		3	20	6.6
		Inovasi			
		Minimalisasi masalah			
		Kecepatan pelayanan			
4	Pembelajaran 3 butir		3	20	6.6
		Indeks kepuasan karyawan			
		Produktivitas karyawan			
		Retensi karyawan			
	TOTAL				

Sumber: Diadaptasi dari Rangkuti, 2011 hlm. 143

Pada tabel 5.15 diatas didapat bobot indikator masing-masing yaitu pada perspektif keuangan sebesar 7.5, perspektif pelanggan 15, perspektif proses internal dan pertumbuhan pembelajaran masing-masing sebesar 6.6. tahap selanjutnya adalah mengukur skor tertimbang maksimum yang dapat dilihat pada tabel 5.16 dibawah ini:

**Tabel 5.16 Mengukur Skor Tertimbang Maksimum**

<b>Perspektif</b>	<b>Jumlah Indikator</b>	<b>Skor Indikator Maks</b>	<b>Bobot Indikator</b>	<b>Skor Tertimbang Maks</b>
Finansial	4	4	7.5	120
Pelanggan	2	5	15	150
Proses Internal	3	4	6.6	79.2
Pembelajaran	3	5	6.6	99
<b>TOTAL</b>				<b>448.2</b>

*Sumber:* Diadaptasi dari Rangkuti, 2011 hlm.144.

Untuk menghitung skor tertimbang maksimum, rumusnya adalah:

$$\text{Jumlah Indikator} \times \text{Skor Indikator} \times \text{Bobot Indikator}$$

Tahap selanjutnya adalah menghitung jumlah skor indikator, pemberian nilai A = 4, B = 3, C = 2, D = 1 untuk masing-masing indikator adalah berdasarkan empat kriteria masing-masing indikator (tabel 5.17), dengan menggunakan nilai interval kelas dan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai target} - \text{Nilai minimum}}{4}$$



**Tabel 5.17 Nilai Skor Indikator**

	<b>Perspektif</b>	<b>Key Performance Indicator</b>	<b>Nilai</b>	<b>Skor Indikator</b>
1	Finansial	<i>Current Asset</i>	A	4
		DR	B	3
		ROA	A	4
		TATO	A	4
		<b>TOTAL</b>		<b>15</b>
2	Pelanggan	Indeks kepuasan konsumen	B	3
		Profitabilitas konsumen	A	4
		<b>TOTAL</b>		<b>7</b>
3	Proses Internal	Inovasi	B	3
		Minimalisasi masalah	A	4
		Kecepatan pelayanan	B	3
		<b>TOTAL</b>		<b>10</b>
4	Pembelajaran	Indeks kepuasan karyawan	B	3
		Produktivitas karyawan	B	3
		Retensi karyawan	A	4
		<b>TOTAL</b>		<b>10</b>
	<b>TOTAL</b>			

*Sumber:* Diadaptasi dari Rangkuti, 2011 hlm. 145.

Dilihat dari tabell 5.17 diatas total skor indikator pada perspektif keuangan diperoleh sebesar 10 yang dihitung dari penjumlahan tiap-tiap indikator pada perspektif keuangan, total skor indikator pelanggan sebesar 7, proses internal sebesar 10 dan pertumbuhan pembelajaran memperoleh skor indikator 10. Tahap selanjutnya adalah menghitung nilai akhir total per komponen yang dapat dilihat pada tabel 5.18 dibawah ini:

**Tabel 5.18 Menghitung Nilai Akhir Total per Komponen**

<b>Perspektif</b>	<b>Skor Tertimbang Maksimum</b>	<b>Skor Tertimbang</b>	<b>Nilai Akhir Komponen</b>
Keuangan	120	112.5	93.75%
Pelanggan	150	105	70%
Proses Internal	79.2	66	83.33%
Pembelajaran	99	66	66.66%

*Sumber:* Diadaptasi dari Rangkuti, 2011 hlm. 146.

Rumus nilai akhir komponen (0-100) adalah:

$$\frac{\text{Skor Tertimbang}}{\text{Skor tertimbang Maksimum}} \times 100\%$$

Dari tabel 5.18 diperoleh nilai akhir komponen pada perspektif keuangan sebesar 93.75%, pelanggan sebesar 70%, proses internal sebesar 83.33% dan pembelajaran sebesar 66.66%. Tahap selanjutnya adalah menghitung nilai akhir total atau total skor yang dapat dilihat pada tabel 5.19 dibawah ini:

**Tabel 5.19 Total Skor Keseluruhan**

<b>Perspektif</b>	<b>Jumlah Skor Indikator</b>	<b>Bobot Indikator</b>	<b>Skor Tertimbang</b>
Finansial	15	7.5	112.5
Pelanggan	7	15	105
Proses Internal	10	6.6	66
Pembelajaran	10	6.6	66
<b>Jumlah Skor Tertimbang</b>			<b>349.5</b>

*Sumber:* Diadaptasi dari Rangkuti, 2011 hlm. 146.

$$\begin{aligned} \text{Rumus Total Score} &= \frac{\text{Jumlah Skor tertimbang}}{\text{Jumlah Skor Tertimbang Maksimum}} \times 100\% \\ &= \frac{349.5}{448.2} \times 100\% = 77.98\% \end{aligned}$$

Selanjutnya dengan menggunakan kriteria standar kinerja perusahaan yang dapat dilihat pada tabel 5.20 dibawah ini:

**Tabel 5.20 Standar Kriteria Pengukuran Perusahaan**

Kondisi	Kategori	Total Skor
SANGAT SEHAT	AAA	$\geq 95$
	AA	$80 < TS < 95$
	A	$65 < TS < 80$
KURANG SEHAT	BBB	$50 < TS < 65$
	BB	$40 < TS < 50$
	B	$30 < TS < 40$
TIDAK SEHAT	CCC	$20 < TS < 30$
	CC	$10 < TS < 20$
	C	$TS < 10$

*Sumber:* Rangkuti, 2011 hlm. 147.

Kesimpulan yang diperoleh adalah, kinerja SPBU Fadli Elmi secara keseluruhan dinilai sangat sehat dengan kategori A, dengan total skor sebesar 77.98%. Terkait penilaian tersebut, SPBU Fadli Elmi dituntut untuk terus meningkatkan kinerja keuangan maupun nonkeuangan perusahaan untuk mencapai sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

*Balance Scorecard* memiliki empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Setiap perspektif *Balance Scorecard* terdiri dari sasaran strategis dan ukuran strategis. Pengukuran kinerja SPBU Fadli Elmi dengan menggunakan *Balance Scorecard* menjadi acuan sebagai alat evaluasi kinerja yang selama ini digunakan, sehingga pada akhirnya akan memberikan dampak positif terhadap profitabilitas dan perkembangan perusahaan.

Hasil kinerja SPBU Fadli Elmi dalam empat perspektif *Balance Scorecard* dapat dilihat pada skor akhir masing-masing perspektif berikut ini:

1. Pada perspektif keuangan kinerja yang dicapai SPBU Fadli Elmi sangat memuaskan dengan skor akhir sebesar 93.75% namun, perusahaan perlu memperhatikan rasio likuiditas yang sangat tinggi. Hal ini mengidentifikasi banyaknya dana yang menganggur. Keberhasilan SPBU Fadli Elmi pada perspektif keuangan dikarenakan usaha dalam meminimalisasi biaya-biaya operasional telah berhasil dicapai perusahaan
2. Pada perspektif pelanggan kinerja yang dicapai dinilai cukup baik dengan skor akhir sebesar 70%.

Penilaian tersebut dilihat dari rata-rata kepuasan konsumen pada SPBU Fadli Elmidan rata-rata profitabilitas konsumen yang terus meningkat dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2012.

3. Pada perspektif proses bisnis internal kinerja perusahaan dinilai baik dengan skor akhir sebesar 83.3%. Hal ini berkaitan dengan keberhasilan SPBU Fadli Elmi dalam memberikan pelayanan kepada konsumen yang dalam hal ini inovasi, minimalisasi keluhan pelanggan dan kecepatan pelayanan.
4. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran hasil kinerja SPBU Fadli Elmi dinilai belum optimal yaitu sebesar 66.6%, hal ini dikarenakan rata-rata tingkat produktivitas karyawan yang masih jauh di bawah target yang telah ditetapkan.

## 6.2 Saran

Kinerja SPBU Fadli Elmi dalam periode 2010 sampai dengan 2012 menunjukkan kinerja yang baik, tetapi pada masa yang akan datang dengan tingkat persaingan yang semakin tinggi, perusahaan memerlukan tolak ukur kinerja yang dapat menunjukkan pencapaian kinerja perusahaan atas tujuan-tujuan strategisnya.

Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya menggunakan *Balance Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan. *Balance Scorecard* selain tetap mempertahankan ukuran keuangan sebagai suatu ringkasan penting kinerja perusahaan, juga memperhatikan ukuran kinerja pada perspektif-perspektif yang lain yang sama pentingnya dengan perspektif keuangan.

Berdasarkan penilaian dari tiap-tiap perspektif *Balance Scorecard* diatas, maka:

1. Perusahaan

dituntut untuk dapat mempertahankan kinerja pada perspektif keuangan dengan terus memaksimalkan laba perusahaan.

2. Dalam meningkatkan kepuasan pelanggan, perusahaan perlu lebih detail untuk melihat langteknis pelayanan kepada konsumen untuk dilakukan perbaikan dan pengembangan.

3. Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan perlu lebih cepat lagi dalam pengembangan penjualan produk khususnya BBM jenis Pertamina. Hal ini berkaitan dengan peraturan pemerintah yang akan melarang kendaraan pribadi untuk mengisibahanbakarkendaraannya dengan BBM Premium bersubsidi, karena BBM Premium bersubsidi hanya boleh digunakan untuk kalangan tertentu seperti masyarakat kurang mampu.

4. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan perlu meningkatkan pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan produktivitas karyawannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an, Surat: An-Najm, Ayat: 39.
- Al-Qur'an, Surat: Al-Mujaadalah, Ayat: 7.
- Al-Qur'an, Surat Ar-Ra'd, Ayat: 11.
- Al-Qur'an, Surat Az-Zalzal, Ayat: 7-8.
- Blocher, E. J., D. E. Stout dan G. Cokins. 2011. *Cost Management: A Strategic Emphasis, 5<sup>th</sup> ed.* Jakarta: Salemba Empat.
- Ciptani, M. K. 2000. *Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. Jurnal akuntansi dan keuangan*, Vol.2, No.1, (Online <http://puslit.petra.ac.id/journals/accounting/>, diakses tanggal 24 Oktober 2012).
- Eko Sujianto, Agus. 2009. *Aplikasi Statistik dengan SPSS 16.0.* Jakarta: PT. Prestasi Pustakarya.
- Gaspersz, V. 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balance Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hansen, D. R., dan M. M. Mowen. 2009. *Accounting Managerial, 8<sup>th</sup> ed.* Jakarta: Salemba Empat.
- Harahap, S. S. 2011. *Analisis Kritis atas Laporan Keuangan.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hasan Iqbal, M. 2002. *Pokok-Pokok Materi Statistik 2 (Statistik Inferensif).* Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Irawan, A.W. 2006. *Persiapan Balance Scorecard Sebagai Instrumen Pengukuran Kinerja Pada Pengelolaan Usaha Kecil (Studi Kasus: PP. Kecap Maja Menjengan, Majalengka).* Skripsi Tidak Dipublikasikan, Studi Manajemen Agribisnis Institut Pertanian, Bogor. (Online <http://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/50688>, diakses tanggal 25 Oktober 2012).

- Kaplan, R. Dan D, Norton. 1996. *The Balance Scorecard Translating Into Action*. Edisi satu. United States of America: Harvard Business Press.
- Kotler, P. 2000. *Marketing Management 10<sup>th</sup> edition*. Jakarta: PT Indeks.
- Kurniati, S.S. 2009. *Analisis Kinerja Pelayanan Jasa Pest Control Pada PT AGRION PUTRA CITRA OPTTIMA Aplikasi Konsep Balance Scorecard*. Skripsi Tidak Dipublikasikan, Ekstensi Manajemen Agribisnis Institut Pertanian, Bogor. (Online: <http://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/23463>, diakses tanggal 24 Oktober 2012).
- Manahan, P.T. 2005. *Manajemen Keuangan (Finance Management) Konseptual, Problem dan Studi Kasus*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Martono dan D. A. Harjito. 2008. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: EKONISIA.
- Martono, N. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Nany, M., L. Raharjo dan K. W. Handini. 2008. *Penerapan Balance Scorecard Sebagai Pengukur Kinerja Manajemen Pada Rumah Sakit Umum Daerah Indramayu (The Application of Balanced Scorecard as Performance Measurement at District Hospital of Indramayu)*. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan Vol.4 No.1*, hlm. 48-56.
- Puspita, K. T. 2007. *Perancangan Balance Scorecard Sebagai Instrumen Pengukuran Kinerja Pada PT UNITEX, Tbk. Skripsi Tidak Dipublikasikan*, Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian, Bogor.
- Putrayasa, M. A. 2011. *Pengukuran Kinerja ditinjau Dari Empat Perspektif Balance Scorecard Pada Koperasi Mertha Yasa Di Desa Penarungan*. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*. Vol.7 No. 3. (Online, [http://p3m.pnb.ac.id/document/jurnal/1335944667\\_Putrayasa.pdf](http://p3m.pnb.ac.id/document/jurnal/1335944667_Putrayasa.pdf), 15 Desember 2012)
- Rangkuti, F. 2011. *SWOT Balance Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan risiko*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.



- Rivai, Veithzal dan Basri. 2005. ***Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan***. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Sipayung,F. 2009. ***Balance Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis***. *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol.2, No.1, (Online, [http://usupress.usu.ac.id/files/Jurnal Manajemen Bisnis Vol\\_2 No\\_1](http://usupress.usu.ac.id/files/Jurnal_Manajemen_Bisnis_Vol_2_No_1) Jan 2009, 24 Oktober 2012).
- Sugiyono. 2011. ***Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D***. Bandung: ALFABETA.
- Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah.2003. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Graha Ilmu: Yogyakarta
- Yuwono, S. E. Sukarno, M. Ichsan. 2004. ***Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi***. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Zudia, M. 2010. ***Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balance Scorecard Pada PT Bank Jateng Semarang***.*Skripsi Tidak Dipublikasikan*, Fakultas Ekonomi Dipenogoro, Semarang. (Online, <http://eprints. Undip.ac.id/23070>, diakses tanggal, 24 Oktober 2012).